

Emma Hinkka

# **NAISOHJAAJA – NAINEN JOHTAJANA TEATTERISSA**

Sukupuolen merkitys johtajuuteen  
teatteriproduktiossa

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro gradu -tutkielma  
Maaliskuu 2020

# TIIVISTELMÄ

Emma Hinkka: Naisohjaaja – Nainen johtajana teatterissa. Sukupuolen merkitys johtajuuteen teatteriproduktiossa  
Pro gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Maaliskuu 2020

---

Tässä tutkimuksessa tutkitaan naisohjaajan johtajuuden rakentumista teatteriproduktiossa sekä sukupuolen merkitystä naisohjaajan johtajuuteen. Tutkimuksen aihe on relevantti, sillä naisohjaajia koskeva tieteellinen tutkimus on harvinaista eivätkä tasa-arvokysymykset ole olleet teatterialan huomion keskipisteenä. Tutkimuksen avulla pyritään nostamaan esiin naisten marginaaliasemaa, johtotehtävien mieskuvaa sekä teatterien sukupuolittuneita käytäntöjä. Tutkimus lisää ymmärrystä teatteriproduktion johtamisesta tarkastelemalla ohjaajan johtajuutta ja samalla tutkimus lisää akateemista kiinnostusta ohjaajan johtamistyötä kohtaan.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on muodostettu neljän eri johtamisteorian – transformationaalisen, karismaattisen, esteettisen ja luovien ihmisten johtamisteorian – ympärille. Jokainen edellä mainituista johtamisteorioista on akateemisessa tutkimuksessa liitetty luovien ihmisten johtamiseen. Näiden johtamisteorioiden rinnalla käsitellään sukupuoleen liittyvää teoriaa sekä sukupuolen ja johtamisen yhteyttä, minkä lisäksi esitellään teatteriproduktioon ja teatteriohjaajiin liittyvää aiempaa tutkimusta.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen aineisto on kerätty kymmenen puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla, joissa informantteina ovat toimineet sekä nais- ja miesohjaajat että näyttelijät. Tutkimuksen empiirinen aineisto on muodostettu näin saadun aineiston pohjalta. Haastatteluaineisto on analysoitu diskurssianalyttisen viitekehäyksen avulla, tulkinallista diskurssianalyysia painottaen. Diskurssianalyysin tuloksena aineistosta nousi esiin kolme päädiskurssia: johtajuutta rakentavat, sukupuolta rakentavat sekä teatterityötä rakentavat diskurssit. Nämä edellä mainitut diskurssit jakautuvat edelleen aladiskursseihin, joiden avulla muodostuu kuva naisohjaajan johtajuuden rakentumisesta sekä sukupuolen merkityksestä naisohjaajan johtajuudessa.

Tutkimus osoittaa, että naisohjaajan johtajuuteen vaikuttavat ohjaajan johtajuuden rakentumiseen vaikuttavien osatekijöiden lisäksi myös erityiset haasteet, joita naisohjaajat kohtaavat sukupuolensa takia. Nämä sukupuolittuneet haasteet liittyvät ikään, stereotyyppisiin johtajan ja naisen kuviin sekä siihen, kuinka teatterimaailmassa suhtaudutaan sukupuoleen.

Tutkimuksen perusteella teatterimaailmassa elää diskurssi, jonka mukaan sukupuolella ei ole merkitystä, vaikka todellisuudessa sukupuoli on merkityksellinen teatterin jokaisessa ammattiryhmässä. Teatterissa elää lumen sukupuolineutraaliudesta, joka hankaloittaa vanhojen ja haitallisten rakenteiden havaitsemista ja muuttamista. Tutkimuksen aineiston perusteella persoona nostettiin esille sukupuolta merkittävämpänä tekijänä ohjaajan johtajuudessa, mutta diskurssianalyysin myötä havaittiin erilaista suhtautumista sukupuoliin, sukupuolittuneita käytäntöjä sekä eriarvoistavaa toimintaa pohjautuen sukupuoleen.

Tämän tutkimuksen perusteella sukupuoli on edelleen merkityksellinen teatterimaailmassa. Vaikka teatterimaailman rakenteissa on tapahtunut muutosta, sukupuoli näyttäytyy edelleen merkittävänä tekijänä sekä naisohjaajan johtajuudessa että koko teatterimaailmassa. Sukupuolittuneiden käytäntöjen sekä stereotyyppisten suhtautumismallien huomaaminen osana organisaatioiden toimintaa on tarpeellista nykypäivän liike-elämässä ja voi tarjota hyötyä myös muille organisaatioille kuin taideorganisaatioille. Vaikka tämä tutkimus on toteutettu teatterikontekstissa, tutkimuksen tuloksella on mahdollisuus tarjota lisäarvoa myös muiden luovien organisaatioiden johtamiseen.

Avainsanat: naisjohtaja, luova johtajuus, sukupuoli, teatteri, teatteriohjaaja

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# Sisällys

1.	JOHDANTO .....	5
1.1	Tutkimuksen tausta .....	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	8
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	9
2.	JOHTAJUUS, SUKUPUOLI JA TEATTERI .....	11
2.1	Johtaminen ja luovuus .....	11
2.1.1	Transformationaalinen johtajuus .....	13
2.1.2	Karismaattinen johtajuus .....	14
2.1.3	Esteettinen johtajuus .....	16
2.1.4	Luovien ihmisten johtaminen .....	17
2.2	Johtaminen ja sukupuoli .....	19
2.2.1	Feministinen tutkimus .....	19
2.2.2	Sukupuoli ja stereotypiat .....	21
2.2.3	Sukupuoli ja johtaminen .....	23
2.2.4	Naisjohtajuus .....	24
2.3	Johtaminen ja teatteri .....	27
2.3.1	Teatteriproduktion johtaminen .....	27
2.3.2	Naisohjaajuus .....	29
2.4	Sukupuoli teatteriproduktion johtamisessa .....	30
3.	METODOLOGIA .....	33
3.1	Diskurssianalyysi tutkimusmenetelmänä .....	34
3.1.1	Diskurssin käsite .....	34
3.1.2	Diskurssianalyysi .....	34
3.1.3	Tulkitseva diskurssianalyysi .....	37
3.2	Aineiston keruu .....	38
3.3	Tutkimusryhmä ja aineiston esittely .....	40
3.4	Aineiston käsittely .....	41
3.5	Tutkimuksen luotettavuus .....	42
4.	NAISOHJAAJAN JOHTAJUUDEN RAKENTUMINEN .....	45
4.1	Johtajuutta rakentavat diskurssit .....	45
4.1.1	Visiodiskurssi .....	45
4.1.2	Ohjaustapa -diskurssi .....	48
4.1.3	Luottamusdiskurssi .....	51
4.1.4	Ikädiskurssi .....	55
4.2	Sukupuolen merkitystä rakentavat diskurssit .....	57
4.2.1	Tyytyväisyysdiskurssi .....	57
4.2.2	Vaativuusdiskurssi .....	60
4.2.3	Feminismidiskurssi .....	63
4.2.4	Maskuliinisuutta korostava -diskurssi .....	65
4.3	Teatterityötä rakentavat diskurssit .....	67
4.3.1	Persoonadiskurssi .....	67
4.3.2	Suhtautumisdiskurssi .....	69
4.3.3	Miesten maailma -diskurssi .....	72
4.3.4	Katsediskurssi .....	74
4.3.5	Suhde sukupuoleen -diskurssi .....	76
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	81

5.1	Naisohjaajan johtajuuden rakentuminen teatteriproduktiossa .....	81
5.2	Sukupuolen merkitys naisohjaajan johtajuudessa .....	84
5.3	Yhteenveto.....	88
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	89
5.5	Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	91
LÄHTEET .....		92
LIITTEET .....		100
Liite 1: Haastattelujen teemat ja haastattelurunko .....		100
Liite 2: Haastattelut .....		100

## 1. JOHDANTO

”Takavuosina naisohjaajat pyrkivät olemaan tosi miesmäisiä. Se oli tapa vahvistaa ohjaajan asemaa. Yksi kaveri sanoi, ettei laita koskaan hametta ohjaamistilanteisiin.” (Supinen, 2019.) Näin kuvailee Saara Turunen ohjaamisen sukupuolittuneisuutta lokakuussa 2019 ilmestyneessä haastattelussa. Turunen on kirjailija ja ohjaaja, jonka teoksissa sukupuoli ja taide ovat ominaisia teemoja. Haastattelussa Turunen pohtii naisten asemaa taidemaailmassa: ”Epäkohtia kuunnellaan ehkä herkemällä korvalla kuin aiemmin. Jos nyt joku teatterinjohtaja valitsisi ohjelmistoonsa pelkkiä miesten ohjaamia teoksia, hän saisi jo varmasti kuulla siitä.” (Supinen, 2019.) Turusen mukaan todellisesta tasa-arvosta ollaan silti vielä kaukana. Hänen feminisminsä syntyi, kun hän huomasi Teatterikorkeakoulussa ihmisen mitan olevan edelleen mies. ”Taiteen klassikot olivat miesten tekeleitä ja kuvasivat miesten kokemuksia. Naiset olivat katseiden ja tunteiden kohteita, sivuhenkilöitä ja taustatapettia. Opiskelijatyttöjen oletettiin mukisematta lukevan raiskauskohauksia, rintojen kuvailuja ja naisten vähättelyä. (Supinen, 2019.)

Sukupuolen ilmeneminen teatterissa on relevantti ja ajankohtainen aihe, vaikka tasa-arvokysymykset eivät ole olleet teatterialan huomion keskipisteenä (Helavuori, 2013, 9; Pekkala & Salomaa, 2013, 5). Tasa-arvonäkökulman huomioiminen on olennaista, jotta teattereissa olisi mahdollista tarjota hyvää ja avointa johtajuutta sekä kehittää hyvinvoivaa teatteriorganisaatiota. Tasa-arvonäkökulma on tärkeä myös pohdittaessa päätöksentekoa ja sen sukupuolittuneisuutta. Tällöin pohdittavaksi nousevat kysymykset siitä, kuka esiintyy suurella ja kuka pienellä näyttämöllä, ketkä pääsevät tekemään suuria produktioita sekä kenellä on mahdollisuus vaikuttaa produktiota koskeviin merkittäviin päätöksiin. (Gustavsson, 2013; Pekkala & Salomaa, 2013, 5.)

Teatteri- ja mediatyöntekijöiden liitto TEMEn vuonna 2019 julkaiseman tutkimuksen mukaan miesohjaajat työllistyvät naisia enemmän. Miesohjaajien töitä esitetään myös näyttämöillä, jotka ovat isompia ja joita pidetään merkittävimpinä: esimerkiksi vuonna 2015 suurilla näyttämöillä esitetyistä näytelmistä 69% oli miesten ohjaamia. (Peltola, 2019; STOD 2017.) Ohjaajakeskustelussa ohjaajat, jotka identifioivat sukupuolensa naiseksi huomioidaan usein *naisohjaajina*, pelkän ohjaaja-termin käytön sijaan. Naisteatterintekijät pyrkivät usein kaikin keinoin välttämään tällaista leimautumista

(Helavuori, 2013, 10). Mikä merkitys sukupuolella siis on naisohjaajan johtajuuteen ja miksi *naisohjaajaksi* leimautumista pelätään?

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Teatterijohtamisella kuvataan yleensä sekä teatteritalojen johtamista että teatteriproduktion johtamista (De Paoli, Røyseng & Wennes, 2017, 101). Tässä tutkimuksessa keskitytään teatteriproduktiossa tapahtuvaan ohjaajan johtajuuteen. Ohjaajan johtajuuteen liittyvät tutkimukset ovat johtajuustutkimuksessa harvinaisia. Useat teatteria koskevat johtajuustutkimukset ja -hankkeet ovat käsitelleet teatterin johtamisen yleisiä haasteita kuten esimerkiksi tasapainottelua taloudellisten ja taiteellisten päämäärien välillä sekä kaksijakoisen johtajuuden mukanaan tuomia mahdollisuuksia ja haasteita (ks. Houni, Ansio & Järvinen, 2013; Ropo & Eriksson, 1996).

Teatteriohjaajan työ koostuu monista päällekkäisistä rooleista: ohjaajalla on taiteellinen vapaus, mutta myös vastuu ensemblesta. Ohjaaja tuo harjoituksiin näytelmän, jonka parissa työryhmä alkaa työskennellä ja samalla ohjaaja päättää työryhmän työskentelymetodin sekä harjoitusaikataulun. Ohjaajalta vaaditaan erityisen herkkiä aisteja, jotta on mahdollista luoda yhteisöllinen ilmapiiri, jossa yksilöllisen taitavuuden sekä erityisen tilanteiden saavuttaminen on mahdollista. (Sauer, 2005.) Ohjaajan ja ensamblen nähdään olevan autonomisessa asemassa teatterissa, eivätkä esimerkiksi teatterinjohtajat usein puutu harjoitusvaiheessa oleviin produktioihin (Houni, ym., 2013, 222; vrt. Sauer, 2005). Ohjaajan ja näyttelijän suhde on monitasoinen vuorovaikutussuhde, joka on täynnä odotuksia: ohjaaja odottaa ensemblelta lojaaliutta, intoa ja korkeaa työmoraalia ja näyttelijät odottavat, että heidän taitojensa annetaan loistaa (Sauer, 2005, 152; Sauer, Salovaara, Mikkonen & Ropo, 2010, 80).

Teatteriproduktion olennaiset osallistujat ovat ohjaaja ja näyttelijöistä muodostuva ensemble. Ensemble viittaa ihmisryhmään, joka on sitoutunut työskentelemään yhdessä ja ensemble ymmärretään ihanteellisena tapana tehdä teatteria (Sauer, 2005). Teatteriproduktion työryhmään kuuluu myös tekninen henkilökunta, joka on tässä rajauksessa jätetty tutkimuksen ulkopuolelle, sillä johtaminen teatteriproduktiossa ilmenee ohjaajan ja näyttelijän jakaessa saman tilan samaan aikaan (Ropo, Eriksson,

Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen, 2005, 131). Myös teatterinjohtaja on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Teatterinjohtajalla voi kuitenkin olla epäsuora vaikutus teatteriproduktioon hänen ollessaan vastuussa koko organisaatiosta (Sauer, 2005), mutta suurin osa vuorovaikutuksesta teatteriproduktiota valmistellessa tapahtuu ohjaajan ja näyttelijöiden välillä ja esimerkiksi Ropo, ym. (2005) viittaavat ohjaajan ja työryhmän väliseen suhteeseen käsitellessään teatteriproduktion johtajuutta.

Suomalaisella teatterikentällä ei ole juurikaan tehty tasa-arvotutkimusta eikä näyttämötaiteen alalla johtajuustutkimusta (Gustavsson, 2013, 22; Helavuori, 2013, 10). Teatterit ovat sukupuolittuneita muodostelmia, joissa sukupuolella on merkittävä rooli järjestystä ohjaavana tekijänä (Helavuori, 2013). Sukupuolen huomioiminen on tärkeää myös osana organisaatiotutkimusta, sillä historiallisesti sukupuoli on sivuutettu tai syrjäytetty valtavirtaa edustavassa organisaatiotutkimuksessa. Työ ja tutkimus liittyen johtamiseen ja sukupuoleen keskittyy pääsääntöisesti vain tietyille aloille kuten henkilöstöjohtamiseen. (Broadbridge ja Simpson 2011, 471.) Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan nykyaikainen organisaatiokirjallisuus harvoin nostaa esille sukupuolikysymyksiä muuten kuin kvantitatiivisten termien, kuten lasikattoilmiön, kautta.

Vaikka sukupuoli osana johtajuuden tutkimusta on kehittynyt 1970-luvulta, ala on silti epävarmassa osassa akateemisessa tutkimusmaailmassa (Broadbridge & Hearn, 2008; Broadbridge & Simpson, 2011, 475). Broadbridge ja Hearn (2008) perustelevat näkemystään muun muassa sillä, että sukupuoli puuttuu edelleen useilta johtajuustutkimuksen aloilta, aiheeseen liittyvien kurssien vähyydellä osana tutkinto-ohjelmia, vakiintuneiden julkaisujen puutteella sekä asenneilmapiirillä, joka suhtautuu sukupuolikysymyksiin ”menneisyytenä”. Tulevaisuuden tutkimuksen tulisi keskittyä edelleen organisaatiokontekstissa tapahtuvaan sukupuolten rakentamiseen ja esimerkiksi siihen, kuinka maskuliinisuutta suojellaan. Katse tulisi kääntää myös sukupuolihierarkioihin sekä piilotettuihin voimiin, jotka liittyvät sukupuoleen. (Broadbridge & Simpson, 2011, 478.)

Sosiaalinen konstruktionismi on olennainen osa tätä tutkimusta. Sekä johtajuus että sosiaalinen sukupuoli ovat luonteeltaan sosiaalisesti rakentuneita. Myös tutkimuksessa käytetty diskurssianalyttinen viitekehys on vahvasti sidoksissa sosiaaliseen

konstruktionismiin. Johtajuus ja sosiaalinen sukupuoli kuten myös esimerkiksi vapaus ja varallisuus ovat sosiaalisesti rakentuneita prosesseja (Ladkin, 2010, 20; Martin, 2011, 214). Sosiaalisen konstruktionismin mukaan tietoisuus todellisuudesta rakentuu sosiaalisissa prosesseissa (Berger & Luckmann, 1994). Todellisuuden rakentuminen on kollektiivinen, jatkuva prosessi, jota ihmiset rakentavat omalla toiminnallaan ja esimerkiksi puhuessaan muiden ihmisten kanssa (Koivunen, 2003, 43).

Johtajuus sosiaalisena konstruktiona ei ole yksilön vaan koko organisaation ominaisuus (Salovaara, 2011, 15). Jokapäiväiset rutiinit ja rituaalit luovat ja ylläpitävät jaettua ymmärrystä organisaation todellisuudesta. Yksilö, johtaja tai työntekijä, ei koskaan toimi yksin vaan aina suhteessa muihin sosiaalisissa vuorovaikutuksen prosesseissa. Jokainen organisaation jäsen osallistuu arkipäiväisen todellisuuden rakentamiseen. (Koivunen, 2003, 45.)

Sosiaalisen sukupuolen ymmärretään muodostuvan osana sosiaalisia prosesseja: sosiaalisesti esitettynä ja diskurssien, kuten esimerkiksi keskustelujen, avulla muotoiltuna. Näin sosiaalinen sukupuoli nähdään myös kykenevämpänä muuttumaan verrattuna biologiseen sukupuoleen. Sosiaalisen konstruktionismin lähestymistapa sukupuoleen mahdollistaa sosiaalisen sukupuolen tarkastelun kompleksisena jatkumona, jossa on useita erilaisia tapoja esittää maskuliinisuutta ja feminiinisyyttä. (Martin, 2011, 214.)

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten naisohjaajan johtajuus rakentuu teatteriproduktiossa sekä mikä merkitys sukupuolella on naisohjaajan johtajuuteen. Empiiriset johtajuustutkimukset teatterikontekstissa ovat harvassa (Sauer, 2005), joten tutkimuksen tarkoituksena on myös lisätä ymmärrystä teatteriproduktion johtamisesta tarkastelemalla ohjaajan johtajuutta sekä lisätä akateemista kiinnostusta teatterin sekä ohjaajan johtamistyötä kohtaan.

Olen valinnut tutkielmaani naiskeskeisen perspektiivin. Tutkielman tutkimuksellinen näkökulma nojaa Helavuoren (2013) ajatukseen, jonka mukaan teattereissa ja teattereiden organisaatiokulttuureissa vallinnut kieltävä kulttuurinen käytäntö koskien sukupuolta



ohjaa sitä, miten johtajuus ja sukupuoli määrittyvät, mikä vaikuttaa sekä ohjaajan työskentelyyn että sijoittumiseen teatterikentällä.

Tutkimuskysymys on johdettu aiemman tutkimuksen sekä tutkimuksen tavoitteiden pohjalta. Päättämiskysymyksen muotoutumiseen on vaikuttanut sekä johtajuuden että sosiaalisen sukupuolen sosiaalisesti konstruoitunut luonne. Tutkimuskysymys, johon tutkimuksella pyritään vastaamaan, on:

- Miten naisohjaajan johtajuus rakentuu teatteriproduktiossa?

Päättämiskysymyksen lisäksi tutkimuksella on tarkoitus vastata täydentävään alatutkimuskysymykseen, joka on:

- Mikä merkitys sukupuolella on naisohjaajan johtajuuteen?

Tutkimuksen tavoitteena on vastata tutkimuskysymyksiin sekä tuoda esiin uusi näkökulma peilaten tutkimuksen teoriaan ja empiriaan. Tutkimuskysymyksiin vastataan yhdistämällä teoreettisesta viitekehyksestä esiin nousevia teemoja diskursseihin, jotka nousevat esiin tutkimuksen tiimoilta tehtävien haastattelujen ja niiden pohjalta tehdyn diskurssianalyysin avulla. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus ja teoreettisen viitekehyksen sekä puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla muodostetaan kuvaus siitä, kuinka naisohjaajan johtajuus rakentuu teatteriproduktiossa sekä mikä merkitys sukupuolella on naisohjaajan johtajuuteen.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa, johdannossa, esitellään tutkimuksen aihe sekä perustelut aiheenvalinnalle. Lisäksi luvussa käydään läpi tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen rakenne.

Toisessa luvussa syvennyttään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Teoreettinen viitekehys on rakentunut neljän eri johtamisteorian ympärille, jonka rinnalla käsitellään sukupuoleen liittyvää teoriaa sekä sukupuolen ja johtamisen yhteyttä. Luvun lopussa

tehdään vielä katsaus teatteriproduktioihin ja ohjaajuuteen liittyvään teoriaan. Luku päättyy tutkielman teoreettisesta viitekehyksestä muodostettuun synteisiin.

Kolmannessa luvussa syvennyttään tutkimuksessa käytettäviin tutkimusmenetelmiin, laadulliseen tutkimukseen ja puolistrukturoituun teemahaastatteluun. Luvussa esitellään myös tutkimuksessa käytettävä diskurssianalyttinen viitekehys ja tulkinnallinen diskurssianalyysi, tutkimuksen tutkimusryhmä sekä kerrotaan, miten tutkimuksen aineisto on kerätty ja diskurssianalyysi toteutettu. Luvun lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Neljäs luku koostuu tutkimuksen empiirisestä analyysistä. Luvussa esitellään aineistosta esiin nousseita diskursseja sekä tulkinnallisen diskurssianalyysin avulla muodostetun ymmärryksen perusteella naisohjaajan johtajuuden rakentumista ja sukupuolen merkitystä naisohjaajan johtajuuteen.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset, vastataan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin sekä tehdään yhteenveto. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimusmahdollisuuksia. Viimeisen luvun jälkeen esitellään tutkimuksen lähdeluettelo sekä tutkimuksen liitteet: haastattelujen teemat, haastattelurunko sekä tarkemmat tiedot haastatteluista.

## 2. JOHTAJUUS, SUKUPUOLI JA TEATTERI

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Johtajuutta käsitellään ensin neljän eri teorian – transformationaalisen, karismaattisen, esteettisen ja luovien ihmisten johtajuuden – pohjalta. Alaluvussa 2.2 käsitellään sukupuolen tematiikkaa sekä johtamista ja sukupuolta yhdessä. Tämän jälkeen käsitellään teatteriproduktion johtamista sekä ohjaajuuteen liittyvää aiempaa teoriaa. Viimeisessä alaluvussa tehdään synteesi teoreettisessa viitekehyksessä esitellyistä teorioista.

### 2.1 Johtaminen ja luovuus

Johtajuuden määrittely koetaan lähes yhtä hankalana kuin demokratian, rakkauden tai rauhan määrittely. Vaikka jokainen ihminen intuitiivisesti tietää, mitä nämä sanat tarkoittavat, ne merkitsevät eri ihmisille eri asioita. (Northouse, 2004, 2.) Johtajuus on määritelty johtajuustutkimuksissa lukuisia kertoja eri tavoin, mutta neljä komponenttia nähdään keskeisenä osana johtajuusilmiötä: johtajuus on prosessi, johtajuus sisältää vaikuttamista, johtajuus ilmenee ryhmäkontekstissa ja johtamiseen sisältyy tavoitteen saavuttaminen (Northouse, 2004).

Luovat alat ovat yksi globaalin talouden tärkeimpiä osa-alueita 2000-luvulla. Luoviin aloihin nähdään kuuluvaksi muun muassa taiteet, muoti, elokuva-ala, teatteri ja esittävät taiteet, mainosala, arkkitehtuuri sekä musiikki. Luova ala määritellään usein toimialaksi, jossa yhdistyvät aineettoman ja kulttuurisen sisällön luominen, tuottaminen sekä kaupallistaminen. (Henry, 2009, 144.) Luovalle työlle ja luovan työn johtajuudelle ominaisia piirteitä ovat pätevyys sekä korkeat ammatilliset vaatimukset, sillä taiteen kentällä työskentelevillä on usein pitkä koulutus ja kokemus. Organisoituneessa taidetyössä, kuten teatterissa ja orkestereissa, johtajuus muodostuu olennaiseksi tekijäksi. (Ropo, De Paoli & Bathurst, 2017, 445.)

Johtajuustutkijat ovat määritelleet hyvän johtajuuden tulevaisuusorientoituneeksi ennemmin kuin nykyhetkeen keskittyväksi ja työntekijöiden sitoutumista ja luovaa osallistumista edistäväksi (Eagly, 2007, 2). Luovissa organisaatioissa on olennaista, että johtaja kykenee antamaan ja jakamaan jotain itsestään. Jakamisella tavoitellaan

luottamusta ja jakaminen on samalla riskinottoa, jota luovuus vaatii syntyäkseen. (Ropo, ym., 2005, 131.)

Viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana organisaatiotutkimukseen on noussut uusi genre johtajuusteorioita, jotka korostavat poikkeuksellista johtajuutta ja joilla on syvä vaikutus niin työntekijöihin, organisaatioon kuin yhteiskuntaan. Näitä teorioita on nimitetty vaihtelevasti karismaattisiksi, inspiroiviksi ja transformationaalisiksi johtajuusteorioiksi. (Howell & Shamir, 2005, 98.) Tutkimuksesta riippuen transformationaalinen ja karismaattinen johtajuus on mahdollista nähdä päällekkäisinä teorioina tai jopa synonyymeina toisilleen (Northouse, 2004, 171), mutta ne tunnistetaan myös erillisinä teorioina. Myös tässä tutkimuksessa ne käsitellään erillisinä teorioina, ottaen samalla huomioon niiden samankaltaisuus.

Olennainen osa transformationaalista ja karismaattista johtamista on sosiaalinen vaikuttaminen, jota edellä mainituissa johtajuusteorioissa käytetään työntekijöiden positiiviseen motivointiin. Molemmissa teorioissa myös karisma on tärkeässä roolissa. Karisma on piirre, joka johtajalla saattaa olla, mutta sitä ei ole ilman, että työntekijät tunnistavat sen. Tämä havainto korostaa näkökulmaa, jonka mukaan johtajuutta ei ole ilman työntekijöitä. (Hansen, Ropo & Sauer, 2007, 548.)

Esteettinen johtajuus nähdään vakiintuneena trendinä johtajuustutkimuksessa ja se on nähty erityisen tärkeänä osana taiteellista työprosessia esimerkiksi teattereissa (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu, 2014; Ropo, ym., 2017, 446). Kaikissa organisaatioissa on kuitenkin havaittavissa esteettisiä piirteitä (Koivunen & Wennes, 2011) ja karisma, autenttisuus ja uskottavuus liittyvät kaikki aistinvaraiseen tietoon ja kokemukseen näistä ilmiöistä – johtamisen estetiikkaan. Esteettisyyteen keskittyminen hyödyttää johtajuustutkimusta, jossa katse on käännetty työntekijöihin ja yksilöllisiin ominaisuuksiin. (Hansen, ym., 2007, 548-549.)

Myös luovien ihmisten johtamisessa katse on käännetty erilaisiin vaikuttamisen taktiikkoihin, joilla on mahdollista vaikuttaa niin työntekijöihin kuin organisaation piirteisiin, jotka vaikuttavat luovien ihmisten johtamiseen (Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002). Johtajuuden ja työntekijöiden luovuuden suhdetta on aiemmin tutkittu niin transformationaalisen (Jaussi & Dionne, 2003, 476), karismaattisen kuin esteettisen

johtajuuden linssin läpi, mutta luova johtajuus on mahdollista käsitellä myös yleisenä ilmiönä, sillä luovat ihmiset, luova työ ja luovat ponnistelut ovat alasta riippumatta tarpeeksi samanlaisia keskenään (Mumford, ym., 2002, 711). Seuraavissa alaluvuissa käsitellään jokaista edellä mainittua teoriaa syvällisemmin.

### **2.1.1 Transformationaalinen johtajuus**

Transformationaalisessa johtajuudessa johtaja motivoi työntekijöitä tekemään enemmän kuin heiltä on odotettu (Bass, 1985, 17). Transformationaalisen johtajan ja työntekijän suhde on läheinen ja johtaja voimaannuttaa ja motivoi työntekijöitä ylittämään odotukset sekä työskentelemään kohti kollektiivisia tavoitteita sen sijaan, että he keskittyisivät henkilökohtaisiin etuihin ja tavoitteisiin. Tällaisen työskentelytavan tuloksena on usein suoritus, joka ylittää odotukset. Suhde johtajan ja työntekijöiden välillä on luottamuksellinen ja työntekijät tuntevat kunnioitusta ja uskollisuutta johtajaa kohtaan. (Bass, 1985; Hansen, ym., 2007, 549.) Transformationaalisen johtajuuden avulla on mahdollisuus vaikuttaa niin työntekijöiden suoritukseen, organisaation tulokseen kuin yhteiskuntaan (Bass, 1985, 20; Kark, 2003, 160).

Powell ja Graves (2003, 148) huomauttavat, että organisaatiot ovat siirtymässä autoritäärisestä mallista kohti transformationaalista ja demokraattista johtajuusmallia. Yksi syy transformationaalisen johtajuuden yleistymiseen on muuttuva taloudellinen ympäristö (Powell & Graves, 2003, 147). Eaglyn (2007, 3) mukaan tutkijoiden keskittyminen transformationaaliseen johtajuuteen kuvastaa kulttuurista muutosta, joka on tapahtunut johtamista koskeissa normeissa. Transformationaalisessa johtajuudessa johtajuus nähdään prosessina, joka muuttaa yksilöä. Hyvä johtaja nähdään valmentajana tai opettajana ennemmin kuin autoritäärisenä persoonana, joka ei anna selkeitä ohjeita tai kerro mitä tehdä. (Eagly, 2007, 3; Northouse, 2004, 169.)

Transformationaalinen johtajuus koostuu neljästä osatekijästä: karismasta, inspiroivasta motivoinnista, älyllisestä stimulaatiosta ja yksilöllisestä harkinnasta (Anderson & Sun, 2017, 78). Karisma edustaa johtajan ihailtavaa käytöstä, jonka avulla työntekijät pystyvät identifioimaan itsensä johtajaan. Inspiroiva motivointi kuvastaa kuinka johtaja ilmaisee vision, joka inspiroi sekä haastaa työntekijöitä. Älyllisellä stimulaatiolla viitataan siihen, kuinka paljon johtaja stimuloi ja rohkaisee seuraajiensa luovuutta ja haastaa oletuksia.

Yksilöllinen harkinta kuvaa kuinka johtaja vastaa työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin. (Judge & Piccolo, 2004, 755.)

Transformationaalisen johtajuuden ja työntekijöiden luovuuden välillä on havaittu positiivinen yhteys. Transformationaaliset johtajat luovat innovatiivisen ympäristön sekä inspiroivat työntekijöitä luovuuteen ja ylittämään mukavuusalueensa sekä normaalit roolinsa. Yksilötason luovuus vaikuttaa myös organisaation innovaatioihin. (Boerner & Gebert, 2012, 356; Eagly, 2007, 2; Gumusluoglu & Ilsev, 2009, 462.)

Transformationaalisen johtajuuden ja luovuuden välisessä suhteessa on havaittu myös ristiriitaa: Jaussin ja Dionnen (2003) tutkimuksessa transformationaalisen johtajuuden ja yksilötason luovuuden välillä havaittiin vain vähäinen yhteys ja suora yhteys transformationaalisen johtajuuden ja ryhmien luovuuden välillä havaittiin negatiiviseksi. Myös Mumford, ym. (2002) suhtautuvat kriittisesti transformationaalisen johtajuuden käyttöön luovaa työtä johdettaessa.

Karisma on olennainen osa transformationaalista johtajuutta, mutta Bass (1985, 31) huomauttaa, että pelkkä karisma ei riitä transformationaalisen johtajuuden toteuttamiseen. Transformationaalinen ja karismaattinen johtajuus menevät useissa eri tutkimuksissa limittäin (ks. Boerner & Gebert, 2012) – molemmissa teorioissa korostetaan esimerkiksi tunteiden ja arvojen merkitystä (Yukl, 1999, 281). Tutkijoilla on kuitenkin erimielisyyksiä esimerkiksi siitä, kumman johtajuuden teorian alle mentorointi ja kannustaminen kuuluvat (ks. Eagly, 2007). Yukl (1999, 299) huomauttaa, että vaikka transformationaalisen ja karismaattisen johtajuuden prosessit ovat osittain päällekkäisiä ne ovat kuitenkin teorioina erillisiä eivätkä täysin vastaa toisiaan (vrt. Fiol, Harris & House, 1999). Seuraavassa alaluvussa perehdytään tarkemmin karismaattisen johtajuuden teoriaan.

### **2.1.2 Karismaattinen johtajuus**

Alkuperäinen Weberin (1947) karismaattisen johtajuuden teoria kuvasi kuinka työntekijät kuvaavat johtajan omaavan poikkeuksellisia – karismaattisia – ominaisuuksia. Nykyaikaiset teorit kuvaavat karismaattista johtajuutta johtajan vaikutusvallan sekä johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhteen perusteella. (Yukl, 1999, 293.)

Karismaattisilla johtajilla on erityinen vaikutus seuraajiinsa: ilmaistessaan inspiroivan näkemyksen tulevaisuudesta, johtaja motivoi työntekijöitä työskentelemään ennemmin yhteisen hyvän kuin oman etunsa vuoksi (Anderson & Sun, 2017, 77; Hansen, ym., 2007, 550). Johtaja myös vaikuttaa työntekijöihin myönteisten tulosten kautta keskittymällä esimerkiksi parantamaan työntekijöiden motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja -panosta. Johtajan toimien ansiosta työntekijät ovat sitoutuneempia sekä johtajaan että organisaatioon. (Hansen, 2007, 550; Murphy & Ensher, 2008, 336.)

Yukl (1999, 294) huomauttaa, että karisma-termin määrittelyssä ja käytössä on tarvetta johdonmukaisuudelle. Hyödyllisin määritelmä näyttää olevan karisman omistaminen johtajalle työntekijöiden avulla, jotka vahvasti identifioituvat johtajaan (Yukl, 1999, 294). Myös Hansen, ym. (2008, 550) huomauttavat, että emotionaalinen kiintyminen on olennainen osa karismaattista johtajuutta. Tämä määritelmä ylläpitää karisman alkuperäistä merkitystä ja tarjoaa samalla perustan karismaattisen ja transformationaalisen johtajuuden erottamiseen (Yukl, 1999, 294).

Karismaattisessa johtajuudessa johtaja on aiemmin nähty erikoislaatuiseena ja työntekijät johtajasta riippuvaisena (Yukl, 1999). Parry ja Kempster (2014, 22) huomauttavat, että avain karismaattiseen johtajuuteen saattaakin löytyä seuraajista johtajan sijaan. Työntekijät rakentavat vuorovaikutussuhdetta, voimaannuttavat johtajaa, vaikuttavat tämän käytökseen ja lopulta määrittävät johtajuussuhteen seuraukset (Howell & Shamir, 2005, 97). Esimerkiksi Murphyn ja Ensherin (2008, 338) mukaan karismaattinen johtaja toteuttaa johtajuuttaan jakamalla sen muiden tiimin jäsenten kanssa. Murphyn ja Ensherin (2008) artikkelissa kuvatut TV-ohjaajat aloittavat televisioproduktion jakamalla työryhmälle vision, jonka jälkeen ohjaajat siirtyvät hiljalleen sivuun, jolloin tiimin jäsenet ottavat tarvittaessa enemmän vastuuta. Tällainen lähestymistapa, jossa johtajuuden kantamista voidaan vuorotella johtajan ja työntekijöiden välillä, toimii erityisesti produktioissa, joissa on useita erilaisia erityisiä toimintoja, jotka on integroitava yhteen, jotta produktio on mahdollista toteuttaa (Murphy & Ensher, 2008, 338).

Karismaattisilla johtajilla on taipumus käyttäytyä eri tavalla verrattuna perinteisiin johtajiin: heidän puheensa ovat usein mahtipontisia ja heillä on poikkeuksellinen vaikutus seuraajiinsa (Hansen, ym., 2007, 550; Murphy & Ensher, 2008, 337). Mumford, Connelly ja Gaddis (2003) huomauttavatkin, että karismaattisen johtajuuden teoriolla on paljon

potentiaalia selittää tehokasta johtajuutta luovissa tiimeissä erityisesti puhuttaessa motivaation ja inspiraation rakenteista. Murphyn ja Ensherin (2008, 349) mukaan karismaattinen johtajuus sopiikin hyvin luovien tiimien johtamiseen.

Vaikka karismaattinen johtajuus on erittäin inspiroivaa, sillä nähdään olevan myös tummempi puoli (Ladkin, 2010, 81; Yukl, 2002, 251). Tällä tummemmalla puolella viitataan epäeettiseen käytökseen, jota jotkut karismaattiset johtajat saattavat toteuttaa (Anderson & Sun, 2017, 77). Karismaattisella johtajuudella voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työntekijöihin (Yukl, 1999, 298). Karismaattisilla johtajilla on tapana tehdä päätöksiä, joissa on suurempi riski ja jotka voivat aiheuttaa vakavan epäonnistumisen organisaatiossa (Yukl, 2002, 251). Monet tehokkaiden organisaatioiden johtajia kuvailevat tutkimukset esittävät, että karismaattinen johtajuus ei ole välttämätöntä, vaan onnistunut muutos organisaatiossa on yleensä tulosta johtajan transformationaalisesta johtajuudesta (Yukl, 1999, 298).

### **2.1.3 Esteettinen johtajuus**

Johtajuuden esteettisyys on tärkeä, mutta vähän ymmärretty osa organisaatioelämää. Estetiikan tutkiminen organisaatioissa sai alkunsa 1980-luvun puolivälissä vastalauseena rationaaliselle paradigmalle, joka tuolloin dominoi organisaatioteoriaa. Estetiikka koettiin vaihtoehtoisena lähestymistapana rationaalisloogiselle paradigmalle. Esteettisyys liittyy subjektiiviseen, hiljaiseen tietoon, joka luodaan aistien tarjoamien kokemusten kautta. Esteettinen tieto pitää sisällään sen, kuinka ajatuksemme ja tunteemme sekä päättely niiden ympärillä vaikuttavat kognitioihimme. (Hansen, ym., 2007, 544; Koivunen, 2003, 58; Taylor & Hansen, 2005, 1212.) Taylor ja Hansen (2005) huomauttavat, että esteettinen näkökulma tarjoaa uuden tavan tarkastella sekä vanhoja ongelmia että organisaatioita.

Kognitiivisen psykologian ja neurobiologian mukaan esteettinen tiedonmuodostus edeltää muita tiedonmuodostustapoja (Koivunen, 2007, 36). Ladkinin (2010, 79) mukaan havainnon esteettinen ulottuvuus on aistituntemus, joka perustuu fyysisyyteen: se on välitön kehollinen käsitys siitä mitä havaitsemme ja tämä kehollinen havainto tulee ennen älyllistä havaitsemista. Esteettinen, aistinvarainen tieto vastaa karkeasti kehollista, hiljaista tietoa, joka asetetaan usein vastakkain älylliseen ja tiedostettavan tiedon kanssa



(Hansen, ym., 2007, 546; Taylor & Hansen, 2005, 1213). Hansen ym. (2007, 545) kuitenkin huomauttavat, että vaikka järkeä ja tunteita usein verrataan toisiinsa ne toimivat molemmat tiedon lähteinä ja merkityksen luojina.

Estetiikka ei ole synonyymi taiteelle tai kauneudelle. Taide sisältää esteettisiä merkityksiä, luo erilaista tietoisuutta ja kommunikoi epäloogisilla tavoilla tarjoten merkityksiä enemmän kokemusten avulla kuin loogisesti. Tästä syystä esteettisyys saatetaan liittää taiteeseen, vaikka esteettisiä arviointoja tehdään monista asioista taiteen lisäksi. Esteettisyyteen kuuluu kauneuden lisäksi myös rumuus, traagisuus ja irvokkuus. (Hansen, ym., 2007, 546; Strati, 1996, 209.)

Yksilön aistit tekevät esteettisen arvion johtaja-asemassa olevasta henkilöstä. Johtajaroolissa työskentelevien tulisi pohtia esteettisen läsnäolonsa laatua ja vaikutuksia, sillä henkilön esteettinen kontribuutio vaikuttaa muiden ihmisten käsitykseen siitä, minkälainen toinen ihminen on. Tunne, joka meille muodostuu toisista ihmisistä, on usein intuitiivinen, kehollinen ja näkymätön. Samalla tunne on kuitenkin voimakas ja avainasemassa ihmisten arvioidessa kehen he luottavat ja kehen eivät. (Ladkin, 2010, 81.)

Esteettisen, kehollisen johtajuuden on havaittu olevan olennainen osa luovaa työprosessia ja esteettinen johtajuus on koettu hyödyllisenä myös tutkittaessa taideorganisaatioita (De Paoli, ym., 2017, 103; Koivunen, 2007, 34). Sekä taiteilijat että taiteellinen työ tarjoavat esimerkin siitä, kuinka aistit ja keho ovat keskiössä niin luovassa työssä kuin johtajuudessa (De Paoli, ym., 2017, 104). Koivunen ja Wennes (2011, 64) kuitenkin huomauttavat, että vaikka esteettiset piirteet nousevat helpommin esiin taideorganisaatioissa, niitä on havaittavissa kaikissa organisaatioissa. Esteettisyys on aina läsnä johtamisessa ja johtajuustoimissa, kun ihmiset ovat mukana sosiaalisissa prosesseissa saavuttaakseen yhteisen tavoitteen (Koivunen, 2003, 59).

#### **2.1.4 Luovien ihmisten johtaminen**

Luova työ vaatii niin erityistä asiantuntemusta kuin erityistä johtamista. Luovat ihmiset investoivat huomattavasti osaamiseensa ja asiantuntemuksensa jatkuvaan kehittämiseen. Luovilla ihmisillä on myös erityinen kyky pärjätä epäjärjestyksen ja arvaamattomuuden kanssa. (Harris, 2009, 9; Mumford, ym., 2002, 710.) Johtajan käytöksellä on vahva

vaikutus luovuuden ja innovaatioiden syntyyn organisaatiossa (Mumford, ym., 2002, 705).

Yksilön taiteellisen luovuuden muuttaminen kollektiiviseksi luovuudeksi on haastavaa ja erityinen osallistuminen vuorovaikutusprosesseihin erottaa luovien ihmisten johtamisen perinteisestä johtamisesta (Boerner & Gebert, 2012, 350; Vessey, Barret, Mumford & Johnsson, 2014, 674). Johtajien on käytettävä ainutlaatuisia vuorovaikutusprosesseja luovia ihmisiä johdettaessa, sillä luovien ihmisten työhön sisältyy korkea riskitaso eikä menestymistä ole mahdollista taata (Mumford, ym., 2002, 712; Vessey ym. 2014, 674). Näistä syistä johtaminen vaatii erilaisia vaikuttamisen taktiikoita ja samalla strategisen suunnittelun merkitys korostuu (Mumford, ym., 2002, 712).

Strateginen suunnittelu on taito, joka liitetään usein traditionaalisiin johtamisteorioihin, mutta taito on olennainen myös luovien ihmisten johtajalle. Vaikka suunnittelu nähdään usein haitallisena luovalle työskentelylle, uusimmat tutkimukset ovat korostaneet strategisen suunnittelun kriittistä roolia luovien pyrkimysten menestyksessä. (Mumford, ym., 2002, 674.) Johdettaessa luovia ihmisiä johtajan tulee vastata ainutlaatuiseen ongelmaan luovuuden ja organisaation normaalin toiminnan välillä, sillä luovat ponnistelut saattavat häiritä organisaation normaaleja prosesseja. Tämä luo ristiriidan organisaation innovaatiohalun ja ominaisten innovaatoriskien välille. Luovien ihmisten johtajan tulee hallita tämä ristiriita: johtajan tulee pyrkiä edistämään luovuutta sekä samanaikaisesti suojella luovia ihmisiä tältä konfliktilta, sillä organisaatiota kohtaavat ongelmat ja huolet saattavat muodostua esteeksi luovuudelle. (Mumford, ym., 2002, 674.)

Edellä kuvaillun kaltaisia haasteita on havaittavissa myös kulttuuriorganisaatioissa. Taiteellisten ja taloudellisten päämäärien yhteensovittaminen ja tärkeimpien osallistujien kriittinen rooli lisäävät haasteita kulttuuriorganisaatioita johdettaessa (Ropo & Eriksson, 1996, 3). Ropo ja Eriksson (1996, 4) huomauttavatkin, että asiantuntijaorganisaation, kuten esimerkiksi teatterin, menestys riippuu pitkälti sen kyvyistä käsitellä nämä sisäsyntyiset, kontekstiriippuvaiset, jännitteet. Luovien ihmisten johtaja vaikuttaa näihin haasteisiin sekä yksilöiden ja ryhmien luovuuteen antamalla ohjeita ongelmanratkaisuun, käyttämällä vaikutusvaltaa sekä tasapainottamalla tarvetta olla luova ja innovatiivinen organisaation kustannuspaineen kanssa (Mumford, ym., 2002).

## 2.2 Johtaminen ja sukupuoli

Tässä alaluvussa käsitellään sukupuolta erilaisista lähtökohdista ja näkökulmista. Ensin esitellään tutkimuksen kannalta olennainen feministinen tutkimus, jonka jälkeen perehdytään paremmin sukupuolen käsitteeseen. Sukupuolen käsitteen ohella perehdytään sukupuolistereotypioihin, jotka vaikuttavat myös keskusteluun sukupuolesta ja johtamisesta. Johtamistutkimuksen ja sukupuolen historian ja nykykeskustelun jälkeen perehdytään naisjohtajuuden teoriaan.

### 2.2.1 Feministinen tutkimus

Suomessa naistutkimusta ja sukupuolentutkimusta on käytetty käsitteinä limittäin. Vaihtoehtoisena käsitteenä ja myös synonyymina naistutkimukselle on käytetty feminististä tutkimusta. (Juvonen, Rossi & Saresma, 2010, 11; Karento, 1999, 29.) Sukupuolentutkimusta on mahdollista pitää sateenvarjokäsitteenä, joka pitää sisällään erilaiset tutkimussuunnat ja Anttonen (1997, 13) mukaan eron tekeminen sukupuolentutkimuksen ja feministisen tutkimuksen välille ei ole tämän vuoksi olennaista. Feministisen tutkimuksen on nähty kuvaavan esimerkiksi naistutkimuskäsitettä paremmin, että kyse ei ole ”vain” naistutkimuksesta (Juvonen, ym., 2010, 11). Tässä tutkimuksessa tulen käyttämään feministisen tutkimuksen käsitettä, sillä feministisellä tutkimuksella on vahva yhteys naisten aseman parantamiseen ja samalla maailman muuttamiseen (Anttonen, 1997, 13). Feministinen tutkimus on myös pyrkinyt purkamaan tieteen sukupuolisokeutta (Juutilainen, 2003, 40), joka on toinen syy feministisen tutkimuksen valikoitumiseen tähän tutkielmaan.

Feministisen tutkimuksen alun voi nähdä sijoittuvan niin sanotun toisen aallon feminismiin nousuun 1960-luvun lopussa ja 1970-luvun alussa (Anttonen, 1997, 12). Feministinen tutkimus ei kiinnitä huomiota vain sukupuoleen vaan kriittinen katse suunnataan myös erilaisiin hierarkioihin sekä eroihin, jotka tuottavat erilaisuutta. Tällaisia eroja ovat esimerkiksi luokka, seksuaalisuus ja etnisyys. (Juvonen, ym., 2010, 11.) Feministinen kritiikki on pyrkinyt nostamaan esille naisten marginaaliasemaa sekä johtotehtävien mieskuvaa (Eriksson & Kovalainen, 2008, 245). Esimerkiksi osana johtajuustutkimusta sukupuoli on esitetty neutraalina tekijänä, joka on tehnyt tutkimuksen ennemmin sukupuolisokeaksi kuin sukupuolineutraaliksi (Vanhala & Pesonen, 2008, 3).

Todellisuuden sukupuolittuneisuuden esiin nostaminen sekä sukupuoleen liittyvän rakenteellisen eriarvoisuuden poistaminen ovat feminististen teorioiden tavoitteita. (Koivunen & Liljeström, 1996, 16; Suoranta, 2005, 70). Feministiset teoriat yrittävät ymmärtää kokonaisvaltaista ja jatkuvaa sukupuolten välistä epätasa-arvoa. Samalla feministiset teoriat ovat kriittisiä status quo kohtaan, jonka vuoksi ne ovat aina poliittisia. (Calás & Smircich, 1996, 219; Kark, 2003; 160.) Suoranta (2005, 72) myös huomauttaa, että sosiaalisten ja taloudellisten suhteiden sukupuolittamisella on pitkä historia, jonka vuoksi sukupuolten epätasa-arvoa ei ole mahdollista ymmärtää ilman käsitystä kapitalismin sosiaalhistoriasta.

Feministiset teoriat eivät liity vain naisten asioihin, vaan feministisiä teorioita on mahdollista käyttää käsitteellisinä linsseinä, jotta on mahdollista luoda laajempi kuva organisaatiotutkimuksesta (Calás & Smircich, 1996). Organisaatiot on mahdollista nähdä luonnostaan sukupuolittuneina: sukupuoli vaikuttaa organisaatioiden rakentamiseen, organisoimiseen sekä järjestämiseen (Aaltio & Kovalainen, 2003, 182). Arkipäiväinen toiminta organisaatioissa tuottaa sukupuolineutraaliuden lumetta ja eriarvoisuus on usein huomaamaton osa organisaatioita, jonka vuoksi syrjintää ei havaita vaan toimintaa pidetään ”normaalina” ja hyväksyttävänä (Karento, 1999, 40). Lavikan (2004, 43) mukaan sukupuolineutraalius on enemmän kätkeytyä maskuliinisuutta ja maskuliinisuuden identifioituessa sukupuolineutraaliudeksi maskuliinisuuden jatkuminen normina ja kulttuurina mahdollistuu työpaikoilla.

Feministiseen tutkimukseen on kohdistunut myös kritiikkiä. Kritiikin kohteeksi on joutunut esimerkiksi feminismin ”naissubjekti”, joka on usein kuvattu valkoisena ja keskiluokkaisena. Myös naissubjektin oletettua heteroseksuaalisuutta kohtaan on kohdistettu kritiikkiä. Kysymykseksi on noussut, onko olemassa yksi joukko, ”naiset”, joka muodostuu samanlaisista naisista ja joka samalla mahdollistaisi feministisen liikkeen poliittisena tekijänä. (Pulkinen & Rossi, 2006, 7.)

Jako biologiseen ja sosiaaliseen sukupuoleen on tullut olennaiseksi analyttiseksi välineeksi ja osaksi feminististä teoriaa 1970-luvulla (Koivunen & Liljeström, 1996, 15). Sukupuolen kaksijakoisuuteen sekä sukupuolistereotypioihin perehdytään seuraavassa alaluvussa.

## 2.2.2 Sukupuoli ja stereotypiat

1970-luvulta lähtien sukupuoli on jaettu biologiseen ja sosiaaliseen sukupuoleen. Tämä sukupuolen kahtiajako syntyi naistutkijoiden toimesta, jotka halusivat kiistää ajatuksen siitä, että biologinen sukupuoli olisi ihmisen kohtalo. (Karento, 1999, 32; Butler, 1990, 54.) Suhde biologisen ja sosiaalisen sukupuolen välillä on epäsymmetrinen ja -tasa-arvoinen. Biologinen sukupuoli viittaa ihmisen fysiologisiin ominaisuuksiin, kun taas sosiaalinen sukupuoli on tilannesidonnainen, sisällöltään sosiaalisesti konstruoitu ja pitää sisällään ajatuksen, jonka mukaan sukupuoleksi ei synnytä vaan sukupuoleksi tullaan. Sukupuolta tuotetaan pitkälti osana ihmisten arkielämää ja osana kulttuurisia esityksiä. (Juvonen, ym., 2010, 14; Karento, 1999, 33; Lämsä, 2003, 28; Powell & Graves, 2003, 4.)

Kaksijakoiset biologisen ja sosiaalisen sukupuolen luokat viittaavat usein vain enemmistöryhmiin, jonka vuoksi termien mies ja nainen oletetaan usein tarkoittavan valkoista, heteroa, tervettä ja keski- tai ylempiluokkaista ihmistä (Indvik, 2004, 266). Oletus kaksijakoisesta sosiaalisesta sukupuolesta on lähtöisin ajatuksesta, jonka mukaan sosiaalinen sukupuoli olisi jäljittelevässä suhteessa biologiseen sukupuoleen (Butler, 1990). Tämä oletus kaksijakoisuudesta selittää, minkä takia sukupuoleen ja johtamiseen liittyvä organisaatiotutkimus ei useinkaan käsitä ei-valkoisia, vammaisia tai seksuaalivähemmistöihin kuuluvia ihmisiä (Indvik, 2004, 266).

Feministinen teoreetikko Judith Butler on kyseenalaistanut sosiaalisen sukupuolen kaksijakoisuuden. Butlerin (1990) mukaan sosiaalisen ja biologisen sukupuolen välillä ei ole kausaalista seuraussuhdetta, eikä ole syytä olettaa, että sosiaalisia sukupuolia olisi vain kaksi. Juvonen, ym. (2010, 23) kuitenkin huomauttavat, että sukupuolen ja seksuaalisuuden hahmottaminen kaksijakoisen vastakkainasettelun kautta on yleistä.

Naiset oppivat feminiinisiä ja miehet maskuliinisia toimintatapoja sosiaalisen sukupuolen näkökulmasta jo lapsena (Lämsä, 2003, 28). ”Pojat eivät itke” on esimerkki tällaisesta opitusta ajattelumallista. Tällaisten odotusten aiheuttaessa käyttäytymistä, ajattelumallista muodostuu itseään toteuttava ennuste, jolloin sosiaalinen sukupuoli voi vaikuttaa biologiseen sukupuoleen (Powell & Graves, 2003, 4). Haitalliset asenteet, jotka korostavat maskuliinisuutta feminiinisyyden yli ovat vaikuttaneet niin yksilöihin,

organisaatioihin kuin yhteiskuntaan rajoittamalla ihmisten osallistumisen ja toimimisen tapoja (Indvik, 2004, 266).

Stereotypia on joukko uskomuksia tietystä ihmisryhmästä. Stereotypiat helpottavat tiedon käsittelyä ja niitä voidaan käyttää yksinkertaistamaan havaittajalle asetettuja vaatimuksia. Stereotypiat ovat myös vastustuskykyisiä muutoksille eivätkä välttämättä tästä johtuen vastaa tämänhetkistä aikaa tai tietoa. (Powell, Butterfield & Parent, 2002, 177; Powel & Graves, 2003, 4; 140.) Stereotypiat voivat vaikuttaa stereotypian kohteena olevaan ihmisryhmään, jolloin ihmisryhmä selviää huonommin kognitiivisissa ja sosiaalisissa tehtävissä ollessaan uhan, stereotypian, kohteena (Hoyt & Murphy 2016, 389). Tällaisen uhan tunnetta voivat lisätä esimerkiksi toimialat tai organisaatiot, joissa naisia on niukasti sekä tilanteet, joissa sukupuolistereotypiat tehdään näkyviksi tiedostusvälineiden tai fyysisen ympäristön kautta (Hoyt & Murphy, 2016, 390).

Hyvää johtajaa kuvataan usein stereotyyppisesti enemmän maskuliiniseksi kuin feminiiniseksi (Powellin ja Graves 2003, 138). Kaksi sosiaalista identiteettiä, jotka yhdistetään huippujohtajaan ovat mies ja valkoinen. Nämä maskuliiniset ja valkoiset johtajuuden standardit voivat johtaa puolueellisiin käsityksiin ja arvioihin ihmisistä, jotka eivät sovi johtajan kuvaan. (Hoyt & Murphy, 2016, 388.) Maskuliininen johtajastereotypia pysyy hengissä niin kauan, kun miehet ovat enemmistö huippujohtajissa. Samalla maskuliininen stereotypia vahvistaa itse itseään ja estää naisten feminiinisuuden ilmaisun johtotehtävissä. (Powell & Graves, 2003.) Tällaisia johtajuuteen liittyviä sukupuolistereotypioita ovat esimerkiksi ”naiset pitävät huolta” ja ”miehet ottavat vastuun” (Hoyt & Murphy, 2016, 388).

Kun ihmisillä on stereotyyppinen kuva tietystä ihmisryhmästä, he odottavat, että ryhmän jäsenillä on tietynlaisia ominaisuuksia ja että he käyttäytyvät tietyllä tavalla näiden stereotyyppien mukaisesti (Eagly & Carli, 2003, 818). Haitallisimmat seuraukset liittyen sukupuolistereotypioihin koskevat sosiaalisen yhteenkuulumisen tunnetta, joka on ratkaiseva motivaation kannalta. Stereotypiat voivat vaikuttaa yhteenkuuluvuuden tunteeseen, minkä kautta ne voivat vaikuttaa sitoutumiseen ja myöhempään motivaatioon organisaatiossa. (Hoyt & Murphy 2016.)

Sukupuolistereotyyppien poistaminen ei ole helppoa. Stereotyyppien ahtaus ei johdu vain ihmisten jäykistä uskomusjärjestelmistä vaan myös naisten asemasta yhteiskunnassa, joka on muuttumassa, mutta hitaasti. (Eagly & Heilman, 2016, 352.) Niin kauan, kun naiset ja miehet jaetaan eri tavoin sosiaalisiin tehtäviin ja esimerkiksi ammatteihin, sukupuolistereotyyppit sulautuvat käyttäytymiseen, jota tarvitaan näissä sukupuolityypillisissä rooleissa (Eagly & Heilman, 2016, 352).

### **2.2.3 Sukupuoli ja johtaminen**

Historiallisesti johtajuutta on kuvattu maskuliinisin termein ja monet johtajuusteoriat ovat keskittyneet enimmäkseen stereotyyppisiin maskuliinisiin ominaisuuksiin (Eagly, 2007, 2; Wilson, 1996, 826). Sukupuoli on usein sivuutettu osana organisaatioiden analyysia ja sukupuolten epätasa-arvon sivuuttaminen kuvataan sokeana pisteenä organisaatioteoriassa (Aaltio & Kovalainen, 2003, 176; Martin, 2000, 207). Calás ja Smircich (1992) huomauttavat, että sukupuolen sivuuttaminen ei ole sukupuolineutraalia ja miespuolinen näkökulma on tutkimuksissa valittu usein taktisesti. Johtamis- ja organisaatioteorioita on kritisoitu siitä, että ne perustuvat teorioihin, jotka ovat ennemmin maskuliinisia kuin sukupuolineutraaleja (Martelius-Louniala, 2003, 47) ja esimerkiksi Vanhala ja Pesonen (2008) huomauttavat, että sukupuolineutraalius on pikemminkin sukupuolisokeutta.

Johtamis- ja organisaatiokirjallisuus ja -tutkimus on historiallisesti enimmäkseen ollut miesten miehille kirjoittamaa kirjallisuutta, joka on kertonut miehistä (Calás & Smircich, 1996, 223; Lepistö-Johansson, 2009, 57; Lämsä & Sintonen, 2001, 256). Ihanteellinen johtaja on esitetty yksilönä, joka toimii kulttuurista ja arvoista vapaassa tilassa, jolla on maskuliinisia piirteitä ja joka on ihannetapauksessa mies (Bierema, 2016, 121). Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 248) mukaan jos sukupuoli on sisällytetty organisaatioiden analyysiin, se on saatettu esittää irrallisena osana organisaation elämästä, rakenteista ja prosesseista kuin niillä, jotka työskentelevät organisaatiossa olisi identiteetti mutta ei sukupuolta. Esimerkiksi pohjoismaissa sukupuoli on pidetty pitkään näkymättömänä ja suomalaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että keskustelu sukupuolesta on haluttu siirtää toisiin työpaikkoihin, koteihin ja maihin (Ropo, ym., 2005, 142).

Eettisesti on tärkeää, että johtamisessa ja organisaatioelämässä diversiteetti, monet erilaiset äänet ja näkökulmat, nousevat esille (Lämsä, 2003). Työelämässä on olemassa sekä näkyviä että näkymättömiä syrjiviä toimia, joiden huomaamista saattaa hankaloittaa niiden muuttuminen luonnollisiksi. Aiemman tutkimuksen keskiössä on ollut esimerkiksi naisille ominainen johtamistyyli sekä lasikattoilmiö, mutta lisää tutkimusta tarvitaan, jotta työelämän sukupuolittuneet käytännöt on mahdollista paljastaa. (Lämsä & Sintonen, 2001, 256, 258; Martin, 2000, 208.) Ropo ym. (2005, 147) nostavat esille, kuinka perusongelma liittyen sukupuoleen ja johtajuuteen on se, että sukupuoli liitetään ensisijaisesti naisiin ja sitä pidetään naisiin liitettävien asioiden ja esimerkiksi ajattelutapojen merkinä. Johtajuus ei kuitenkaan ole samalla tavalla sukupuolikysymys kuten ei myöskään strategia tai riskinotto – nämä ilmiöt ymmärretään enemmän neutraaleina (Ropo, ym., 2005, 147).

Sukupuoleen perustuvat esitykset kuten se, että johtoasemassa olevia naisia tarkastellaan maskuliinisen stereotypian perusteella, eivät ole uusi ilmiö: naisjohtajuuden tutkijat ovat osoittaneet, että naiset on käsitteellistetty johtajuuteen sopimattomiksi perustuen useisiin sisäistettyihin stereotypioihin (Bell & Sinclair, 2016, 324). Naisten äänet on mahdollista saada kuuluviin organisaatiokontekstissa teoretisoimalla feminiinisyyttä itsessään ilman, että se on suhteessa miehiin (Aaltio & Kovalainen, 2003, 193). Naisjohtajilla on miesvaltaisilla aloilla ollut tapana adaptoida stereotyyppisiä piirteitä maskuliinisista johtajuustyyleistä (Eagly & Johnson, 1990) ja esimerkiksi Derks, Van Laar ja Ellemers (2016, 457) nostavat esiin, että edelleen maskuliinisiksi koettujen johtamistapojen ja ominaisuuksien korostaminen on johtavaan asemaan pyrkivillä naisilla ilmeinen tapa sopeutua miesvaltaisiin organisaatioihin.

#### **2.2.4 Naisjohtajuus**

Naisjohtajuus on esiintynyt osana akateemista tutkimusta 1970-luvulta lähtien, jolloin naisen sukupuoli on tullut osaksi myös organisaatio- ja johtamistutkimusta (Lämsä, 2003). Historian aikana erilaiset teoriat ja tutkimussuuntaukset sekä tutkijoiden käsitykset sukupuolesta ja sen merkityksestä ovat eronneet hyvin paljon toisistaan. Tämä on johtanut siihen, että täydellistä vastausta naisjohtajien vähyyteen ei ole kyetty antamaan. (Lämsä, 2003, 36.) Naisjohtajuuden historian aikana tutkimus on keskittynyt erilaisiin



kysymyksiin, kuten onko naisista johtajiksi, miten nais- ja miesjohtajat eroavat toisistaan sekä miksi niin harvat naiset ovat huippujohtajia (Indvik, 2004).

Vuonna 1965 *Harward Business Review* -aikakausilehti julkaisi artikkelin, jonka otsikossa kysyttiin ”*Are Women Executives People?*”. Artikkelin tutkimuksessa selvitettiin mies- ja naistoimitusjohtajien asenteita johtoasemassa olevia naisia kohtaan. Tutkimuksessa esitettiin kolme kysymystä: käyttäytyvätkö naisjohtajat kuten ihmiset, ajattelevatko naisjohtajat olevansa ihmisiä sekä kohteleeeko yritysmaailma heitä kuten ihmisiä. (Powell & Graves, 2003, 142.) Lämsä (2003, 25) huomauttaa, että nämä kysymykset nostavat esille edelleen ajankohtaisen kysymyksen siitä, minkälainen on johtajan ideaali puhuttaessa sukupuolesta.

Viitatessaan *Harward Business Reviewin* artikkeliin Calás ja Smircich (1996, 223) huomauttavat, että moni asia ei ole muuttunut johtamiskirjallisuudessa 1960-luvun jälkeen. Suuri osa naisjohtamiskirjallisuudesta yrittää edelleen demonstroida, että naiset ovat myös ihmisiä (Calás & Smircich, 1996, 223). Myös Lämsä (2003, 34-35) huomauttaa, että naisjohtaja edustaa yleensä enemmän sukupuoltaan yleisesti kuin vain itseään: naisjohtajien ollessa vähemmistö miehistä koostuvan johtajaenemmistön joukossa, he muodostuvat yleisemmäksi symboliksi sukupuolelleen. Powellin ja Gravesin (2003, 143) mukaan vihamielisyys naisjohtajia kohtaan saattaa olla vähemmän avoimesti esitettyä kuin aiemmin, mutta se ei tarkoita, etteikö ilmiö olisi edelleen olemassa. Naiset johtajina kohtaavat edelleen ennakkoluuloja, joita miehet eivät kohtaa ja nämä ennakkoluulot hankaloittavat naisten mahdollisuuksia olla tehokkaita johtajia. (Powell & Graves, 2003, 143.) Myös Ropo ym. (2005, 150-151) huomauttavat, että puheessa esiintyy johtajia ja naisjohtajia. Tämän nähdään johtuvan siitä, että johtajuutta määrittää samaan aikaan sekä sukupuolineutraalius että sukupuoli eli naiseus (Ropo, ym., 2005, 150-151).

Naisjohtajia koskevassa tutkimuksessa esiintyy useita erilaisia käsitteitä, joiden avulla naisjohtajuutta on tutkittu. Yksi paljon tutkittu käsite on lasikattoilmiö, jolla viitataan organisaatiorakenteen tasoon, jonka yläpuolelle naisten on ongelmallista päästä. Termi kokoo yhteen aineettomat, mutta voimakkaat esteet, jotka vaikuttavat naisten etenemiseen ja hidastavat sitä. Lasikatto on yksi eniten käytetyistä metaforista kuvaamaan epätasa-arvoa naisten ja miesten välillä työelämässä. (Baxter & Wright, 2000,

275; Indvik, 2004, 275; Karento, 1999, 42.) Ilmiö on mahdollista havaita millä vain johtotasolla, mutta alun perin termillä viitattiin naisten rajoitettuun pääsyyn huippujohtoon (Powell & Butterfield, 2015, 306). Powell ja Graves (2003, 194) huomauttavat, että naisilla ei ole usein samanlaista mahdollisuutta edetä johtamishierarkioissa kuin miehillä, vaikka heillä on samanlainen kokemustausta. Esteet naisten etenemiselle voidaan jakaa tutkimuksen perusteella kolmeen kategoriaan: organisatorisiin, sosiaalisiin ja henkilökohtaisiin esteisiin (Indvik, 2004, 275).

Sukupuolten välisiä erilaisia johtamistapoja koskevat tutkimukset ovat monimutkaisia ja ristiriitaisia kokonaisuuksia (Lämsä & Sintonen, 2001, 257). Tutkimuksissa löydettävät mahdolliset eroavaisuudet nähdään usein luonnollisina ja yksilöiden synnynnäisinä ominaisuuksina. Tästä johtuen perinteisellä johtamistutkimuksella on tapana kuvata naisjohtajia sellaisten naisten edustajina, jotka käyttäytyvät naisille ”luonnollisella” tavalla. Tutkimus myös korjaa helposti olemassa olevat valtasuhteet tekemällä tutkimuksen oletukset näkymättömiksi ja itsestään selviksi, mikä hankaloittaa sekä syrjivien käytäntöjen poistamista että niiden havaitsemista. (Lämsä & Sintonen, 2001, 257.)

Naisjohtajan sukupuoliparadoksilla viitataan ristiriitaan, jonka juuret ovat naisjohtajuuteen sidotussa kaksoisroolissa: naisen tulee samalla täyttää oikeanlaisen naisen malli että oikeanlaisen johtajan malli. Oikean naisen malli viittaa feminiinisen naisen normeihin, kun taas oikean johtajan mallilla viitataan miehisen johtajuuden normeihin. (Lämsä, 2003, 41.) Maskuliinisuuden puute saatetaan edelleen nähdä heikkoutena puhuttaessa naisjohtajista (Martelius-Louniala, 2003, 65). Alemmuuden tuntemukset, jotka perustuvat sukupuolistereotypioihin voivat johtaa alisuoriutumiseen tärkeissä tehtävissä kuten neuvotteluissa ja päätöksenteossa (Hoyt & Myrphy, 2016, 390).

Useat johtajuustutkimukset löytävät vain pieniä eroja nais- ja miesjohtajien välillä (Indvik, 2004, 292). Indvikin (2004, 292) mukaan naisjohtajien käytös on osallistavampaa ja vähemmän autoritääristä, mikä sopii paremmin 2000-luvulle. Nykyaikaiset lähestymistavat johtajuuteen eivät suosittele ainoastaan hierarkian vähentämistä vaan asettavat johtajan enemmän valmentajan tai opettajan rooliin verrattuna aiempiin johtamismalleihin (Eagly & Carli, 2003, 809). Myös Eagly ja Carli (2003, 808) nostavat esiin, että stereotyyppiset feminiiniset ominaisuudet kuten yhteistyö,

mentorointi ja tuki ovat tärkeitä johtajuudelle ja todennäköisesti koko ajan merkityksellisempiä nykyajan organisaatioille.

## **2.3 Johtaminen ja teatteri**

Taiteellisten metaforien käytöllä on pitkä historia osana organisaatioiden kuvaamista. Yksi tunnetuimmista vertauskuvista on organisaation näkeminen teatterina. (Taylor & Hansen, 2005, 1218.) Teatterityö on kollektiivista, vuorovaikutteista ja ihmisistä riippuvaista, minkä vuoksi myös luovat työprosessit ja johtajuus teatterissa ovat suhteellisia. Samalla teatterityö ja teatterityön johtaminen nähdään hyvin tunnepitoisena, fyysisenä ja esteettisenä. (Ropo, ym., 2017, 449.) Luovan työn ja johtajuuden esteettisyys ja kehollisuus ovat välttämättömiä näytelmälle, joka kiinnostaa ja koskettaa yleisöä (De Paoli, ym., 2017, 99). Liiketoiminnan ja taiteen tutkimuksen osana teatteri on tarjonnut uudenlaisen ja inspiroivan ymmärryksen johtajuudesta (De Paoli, ym., 2017, 100). Tässä alaluvussa syvennytään ensin teatteriproduktion johtamiseen ja sitten naisohjaajan johtajuuteen.

### **2.3.1 Teatteriproduktion johtaminen**

Teatteri esiintyy käsitteiden ja metaforien muodossa osana johtajuustutkimusta ja esimerkiksi teatteriohjaajien ja johtajien sekä näyttelijöiden ja johtajien vertailulla on pitkä traditio (Biehl-Missal, 2010, 279; Dunham & Freeman, 2000, 108; Sauer, 2005, 19). Teatterissa teatterinjohtajalla on vastuu ohjelmistosta ja taiteellisesta henkilökunnasta, kun taas ohjaajalla on vastuu yksittäisestä teatteriesityksestä (Houni, ym., 2013, 215).

Teatteriproduktion johtajuus muodostuu ja kehittyy harjoitusprosessissa työryhmän työskennellessä yhdessä (Sauer, 2005, 25). Teatteriproduktion ohjaaja ja näyttelijät toimivat teatterissa johtajuuden keskeisinä neuvottelijoina ja produktion valta-asemat ilmenevät tässä johtajuussuhteessa (Rantanen, 2002; Sauer, 2005). Teatteri on nähty erityisen haastavana johtamisympäristönä muun muassa taiteellisten ja taloudellisten päämäärien yhteensovittamisen vuoksi (Houni ym., 2013, 45; Ropo & Eriksson, 1996, 3).

Teatteriproduktion ohjaaminen on luova prosessi, jossa yhdistyvät niin tehokas projektijohtaminen kuin innovointi. Näytelmän on oltava valmis ensi-iltaan mennessä ja kaiken teatteriproduktioon liittyvän tulee valmistua aikataulussa sekä sovitun budjetin rajoissa. (Ibbotson & Darso, 2008, 551.) Teatteriproduktion rakentaminen vaatii paljon koordinoitua kuten esimerkiksi ensemblen asemointia ja näyttelijöiden liikkumista sekä lavalle että sieltä pois (Proust, 2019, 340). Näytelmän tulee aina tarjota jotain uutta, omaperäistä ja erilaista sekä yleisöä innostavaa. Teatteriproduktion osallistujien tulee siis keksiä jotain uutta, mutta pysyä samanaikaisesti ennakkoon asetettujen rajojen sisällä. (Ibbotson & Darso, 2008, 551.) Ibbotson ja Darso (2008, 551) kuitenkin huomauttavat, että luovuus tarvitsee rajoja syntyäkseen.

Laitosteattereissa esiintyy useita johtajuusteorioita samanaikaisesti (De Paoli, ym., 2017, 106; Sauer, 2005, 25). Luova työ ja johtajuuden prosessit ovat muuttuneet teatterissa vain vähän viimeisen sadan vuoden aikana. Yhtenä syynä tähän voidaan nähdä se, että teatterityö ja johtajuus teatterissa siirtyvät yksilöiltä ja sukupolvilta toisille eivätkä ne usein esiinny kirjoitettuna tietona, minkä vuoksi myös niiden muuttaminen on hidasta. (De Paoli, ym., 2017.) Teatteriproduktiossa esiintyy samanaikaisesti sekä yksilökeskeistä että jaettua johtajuutta: ohjaajan oletetaan ottavan vastuu mutta samalla myös jakavan sitä (Sauer, 2005). Menestyvän näytelmän takana voidaankin nähdä olevan yksilöllisen taitavuuden muuntuminen yhteisölliseksi (Eriksson & Ropo, 2000, 13).

Teattereiden sisällä vallitsee käsitys siitä, millainen on hyvä ohjaaja, ensemble sekä harjoitusprosessi sekä samalla myös mitä ne eivät ole (Sauer, 2005). Eriksson ja Ropo (2000, 1) huomauttavat, että laadukas johtaminen teatterissa pitää sisällään sen, että johtaja kykenee tunnistamaan jännitteet teatteriproduktion sisällä. Myös Leppäkoski (2001, 159) mainitsee, että harjoitusprosessi on teatteriproduktion vaihe, jossa ohjaajan työ punnitaan. Johtaminen teatteriproduktiossa on hyvin pitkälti yhteistyön, yhteishengen ja flow-tilan etsimistä ja näihin tekijöihin panostamista (Ropo, ym., 2017, 449).

Kehollisuus on olennainen osa teatteriproduktion harjoitusprosessia. Kehollisuus ja kehollinen ilmaisu ovat läheisesti yhteydessä tunteisiin, jotka kuuluvat myös harjoitusprosessiin ja yleisesti luovaan teatteriprosessiin – ilman tunteita esitys ei usein onnistu ja menesty niin hyvin (Ropo, ym., 2017; 449; Sauer, 2005). Tunteet ovat yhteydessä keholliseen ilmaisuun: mitä enemmän esityksessä on tunnetta, sitä enemmän

on myös kehollista ilmaisua (De Paoli, ym., 2017, 108). Stereotyyppisesti taiteilijat, niin ohjaajat kuin näyttelijät, nähdään tavallista avoimempina ja emotionaalisempina ihmisinä. Myös teatteri organisaationa koetaan emotionaalisempana verraten ”normaaliin” organisaatioon. (Sauer, 2005, 46.) Sauer (2005, 146) nostaa esille myös huomion, jonka mukaan näyttelijöille ja ohjaajille sallitaan laajempi skaala tunteita ja tunteenpurkauksia teatteriproduktion harjoituskauden aikana. Erityisen sallittua tunteiden ilmaisu on näyttämöllä, mutta myös näyttämön ulkopuolella (Sauer, 2005, 146).

### **2.3.2 Naisohjaajuus**

Naisohjaajia koskeva tieteellinen tutkimus on harvinaista. Sen sijaan esimerkiksi naiskapellimestarit ovat olleet akateemisen tutkimuksen kohteena 1970-luvulta asti (Hennekam, Bennet, Macarthur, Hope & Goh, 2019, 4) ja naisia on tutkittu myös osana Broadway-musikaaleja (Barnes, 2015). Henry (2009, 143) toteaa, että samat sukupuoleen liittyvät esteet, jotka kohdataan tavallisilla toimialoilla esiintyvät myös luovien alojen sisällä.

Ohjaajan ammattiin liittyy useita haastavia kysymyksiä ohjaajan johtaessa luovaa asiantuntijaryhmää. Ohjaajan ja näyttelijän suhdetta on mahdollista verrata kahden asiantuntijan suhteeseen, sillä molemmat ovat itsenäisiä ja ammatillisesti autonomisia. (Ropo, ym., 2005, 138; Sauer, ym., 2010, 80.) Tästä huolimatta teatteriproduktion ohjaaja koetaan johtajana ja hänelle annetaan vastuu näytelmästä ja ensemblesta, mutta Sauer (2005) huomauttaa, että ohjaajan työn pääelementit eivät ole johtajallisia vaan työn tärkein tehtävä on avoimen ilmapiirin luominen, jotta tekstillisestä taiteesta muodostuu esittävää taidetta. Ohjaaja ei usein näe muita ohjaustilanteita kuin omansa, jonka vuoksi ohjaaminen nähdään alueena, johon liittyy mystiikkaa (Leppäkoski, 2001, 151).

Sukupuolten epätasa-arvo luovissa tiimeissä ja ohjaajan ammatissa voi johtua tottumisesta: ihmiset ovat tottuneempia mies- kuin naisohjaajiin (Barnes, 2015, 146). Naisen tarina miehen ohjaamana tai käsikirjoittamana ei koskaan ole sama kuin naisen tarina naisen luomana ja ymmärtämänä (Barnes, 2015, 21). Barnes (2015, 21-22) muistuttaa, että miesten ei tästä huolimatta pidä ohjata vain miehistä kertovia teatteriproduktioita tai naisohjaajien naisista. Naisohjaajalla on kuitenkin mahdollisuus

johtaa naisnäyttelijää paremmin kohti syvempää roolihahmon tulkintaa johtuen henkilökohtaisesta kokemuksesta (Barnes, 2015, 22).

Teatteriohjaaja kykenee yhdistämään kasvavan määrän teatteriproduktiossa tarvittavia komponentteja kuten näyttelemisen, äänen, valon, lavastuksen ja puvustuksen sekä näiden yhteisen eloon tuomisen. Tämän lisäksi ohjaajan tulee kyetä selostamaan tuotanto muulle työryhmälle. (Proust, 2019, 339.) Näkymättömän ilmiön konkretisointi työryhmälle on ohjaajan työn ydin (Leppäkoski, 2001, 155). Tämä ohjaajan visio on olennainen osa teatterityötä: vision luominen, jakaminen ja jalkauttaminen kaikkien yhteiseksi vaikuttavat johtajuuden rakentumiseen (Posner, 2009, 41). Sauer (2005) esimerkiksi huomauttaa, että jos ohjaajan visio ei ole tarpeeksi tarkka, teatteriproduktion harjoitusprosessi voi saada odottamattoman suunnan. Ohjaajan vision voi nähdä olevan verrannollinen organisaation merkityksen luontiin. Merkityksen luonti mahdollistaa organisaation, tässä tapauksessa teatteriproduktion työryhmän, jäsenten työskentelyn kohti yhteistä tulkintaa todellisuudesta. Ilman tällaista jaettua ymmärrystä, organisaation toiminta on ilman yhtenäisyyttä ja yhteistä suuntaa. (Ladkin 2010, 103.)

Ohjaajan ja näyttelijän suhde on empiirisesti melko tuntematon. Ohjaajan ja näyttelijän suhde eroaa työtoveruudesta siinä, että suhde pitää sisällään toimia, joihin liittyy vallankäyttöä. (Dunham & Freeman, 2000; Rantanen, 2002, 172.) Ohjaajat tarvitsevat näyttelijöitä, jotka ovat läsnä niin mielen, tunteiden kuin kehon tasolla, jotta on mahdollista luoda vakuuttaa esitys, johon yleisö voi vastata (De Paoli, ym., 2017, 109). Näyttelijöille ohjaaja on ylhäältä katsova silmä, jonka katse on joko rakastava tai vihainen. Näyttelijälle on tärkeää, että ohjaaja näkee hänet näyttelijänä, jona hän haluaa itsensä nähtävän. Suhde ohjaajaan on sensitiivinen, koska katse määrittää kuinka näyttelijä määrittää niin itsensä kuin työnsä. (Saisio, 2004, 17.) Ohjaajan katseen kohteena olo merkitsee näyttelijälle, että hän on tarpeeksi kiinnostava katseen kohteeksi (Sauer, 2005, 142).

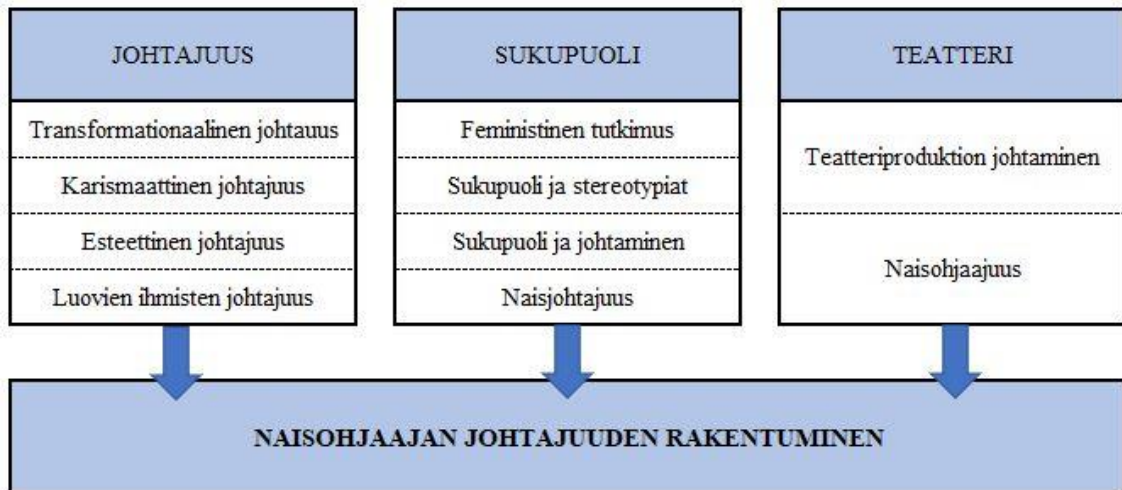
## **2.4 Sukupuoli teatteriproduktion johtamisessa**

Teatteriohjaajan työ määritellään usein johdattajana, joka kykenee yhdistämään usean eri osaston työntekijät työskentelemään kohti yhteistä maalia. Tästä seuraa, että yhteistyö ja kyky tehdä yhteistyötä ovat välttämättömiä asioita ohjaajan työssä – samoin kuin kyky

neuvotella, viestiä ja olla tarvittaessa diplomaattinen. (Barnes, 2015, 27.) Barnes (2015, 27) nostaa esille, että yhteistyö ei ole biologisesti naisille määritetty ominaisuus, mutta useat eri akateemiset artikkelit nostavat yhteistyön esiin ensisijaisesti feminiinisenä piirteenä ja osana ”naisellista” tai feminiinistä johtamistyyliä (ks. esim. Broadbridge & Simpson, 2011; Eagly & Carli, 2003; Eagly, 2007; Powell, ym., 2002).

Teatterissa esiintyy useita eri johtajuusteorioita heijastelevia toimintoja samanaikaisesti. Kuitenkin esimerkiksi teatteriproduktioita ja taiteellista prosessia johdettaessa kehollisuuden merkitys on korostunut ja kehollisuus on keskeinen osa myös esteettistä johtajuutta (Ropo, ym., 2013). Biehl-Missal (2015, 180) huomauttaa, että naiskysymykset ovat vahvasti liitoksissa estetiikkaan. Keho, keholliset kokemukset sekä ulkomuodon käsittäminen ovat asioita, jotka on tyypillisesti siirretty organisaatiossa syrjään (Biehl-Missal, 2015, 180).

Pätevyydet, joita on perinteisesti vaadittu johtajapositioissa ovat maskuliinisesti sukupuolittuneita (Billing, 2011, 303). Suomessa on perinteisesti nähty olevan vallalla autoritäärinen ja yksilökeskeinen ohjaajakäsitys (Hotinen, 2002) ja autoritäärisyys on koettu perinteisesti maskuliinisena piirteenä (ks. Powell & Graves, 2003) verrattuna perinteisempiin feminiinisiin piirteisiin kuten yhteistyöhön ja tukemiseen. Billing ja Alvesson (2000, 146) kuitenkin huomauttavat, että sekä miehet että naiset toistavat maskuliinisuutta. Esimerkiksi miesvaltaisissa organisaatioissa naiset voivat korostaa maskuliiniseksi nähtyjä ominaisuuksia selvittääkseen johtajaan kohdistuvista odotuksista (Derks, ym., 2016, 457). Tästä johtuen sukupuolistereotypiat eivät vaikuta vain siihen, ketkä nähdään ”sopivina” johtajiksi, vaan ne vaikuttavat myös naisiin itseensä (Hoyt & Murphy, 2016, 387).



*Kuvio 1. Naisohjaajan johtajuuteen vaikuttavat tekijät*

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta kuvioon 1 on koottu tutkimuksen keskeiset teoriat. Kirjallisuuskatsauksessa esitellyt johtajuuden teoriat, transformationaalinen johtajuus, karismaattinen johtajuus, esteettinen johtajuus sekä luovien ihmisten johtajuuden teoria ovat kaikki yhdistetty luovien ihmisten ja luovien asiantuntijoiden johtamiseen. Jokainen esitellyistä johtajuuden teorioista selittää naisohjaajan johtajuuden rakentumista, sillä teatteriproduktiossa esiintyy useita eri johtajuuden ilmentymiä samanaikaisesti, jolloin johtajuus muodostuu näiden eri ilmentymien synteeseinä.

Naisohjaaja on naisjohtaja – naisjohtajuuteen liittyvät lainalaisuudet vaikuttavat myös naisohjaajaan. Kirjallisuuskatsauksessa esitellyt sukupuoleen ja stereotypioihin liittyvä teoria sekä johtajuuden ja sukupuolen historia vaikuttavat naisohjaajan johtajuuden rakentumiseen myös teatteriproduktiossa. Naisohjaajan johtajuuteen vaikuttavat myös teattereissa vallitsevat lainalaisuudet sekä ohjaajuuteen että naisohjaajuuteen liittyvät teemat. Naisohjaajan johtajuuden rakentumisen voi näin nähdä muodostuvan useiden eri johtajuuden ilmenemismuotojen lisäksi sekä sukupuoleen että teatteriin liittyvien ominaispiirteiden synteeseinä.



### 3. METODOLOGIA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen metodologia. Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, todellisuuden moninaisuus samalla huomioiden (Hirsjärvi, ym., 2007, 157). Osana liiketaloustieteitä laadullisen tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä yrityksistä, ei niinkään selittää niiden toimintaa. Myöskään tilastollinen yleistettävyyys ei ole laadullisen tutkimuksen päämäärä, vaan olennaisempaa on pyrkiä ymmärtämään ilmiötä, jota tutkitaan. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 16; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 73.)

Yksittäiset tapaukset, todellisuuden korostaminen ja todellisuudesta saatavan tiedon subjektiivinen luonne ovat olennaisia osana laadullista tutkimusta (Puusa & Juuti, 2011, 47). Tutkija ei määrää mikä on tutkimuksessa tärkeää, vaan olennaiset asiat käyvät ilmi yksityiskohtaisella aineiston tarkastelulla. Tutkimusta ja aineistoa käsitellään laadullisessa tutkimuksessa ainutlaatuisina, joka vaikuttaa myös aineiston tulkintaan. (Hirsjärvi, ym., 2007, 157-160.)

Tämän tutkimuksen tutkimuskohteena ovat teatteriproduktion olennaiset osallistujat: ohjaaja ja näyttelijät. Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla käyttämällä informantteina sekä nais- ja miesohjaajia että näyttelijöitä. Haastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tutkimuksen oletuksena oli, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia, jotka ovat monitahoisia. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä mahdollisti tiedon syventämisen haastattelutilanteessa.

Tutkimuksen aineisto analysoitiin diskurssianalyttisen viitekehyksen avulla. Aineisto, joka on kerätty teemahaastattelulla, sopii hyvin analysoitavaksi diskurssianalyysin avulla. Aineiston ei tarvitse olla kooltaan erityisen suuri, sillä merkittäviä tuloksia on mahdollista saada pienenkin aineiston avulla. Diskurssianalyysissä ei myöskään ole tavoitteena universaalien faktojen löytäminen. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 155; Juhila & Suoninen, 2016, 446.) Diskurssianalyysiin perehdytään enemmän seuraavassa alaluvussa.

### **3.1 Diskurssianalyysi tutkimusmenetelmänä**

#### **3.1.1 Diskurssin käsite**

Tutkijan on olennaista määritellä diskurssin käsite diskurssianalyysia käytettäessä (Siltaoja & Vehkaperä, 2011, 209). Diskurssilla tarkoitetaan vakiintuneita puhekäytänteitä, merkityssuhteiden kokonaisuuksia, jotka rakentavat todellisuutta. Diskurssin käsite pitää sisällään tekstit, kontekstin sekä sosiaalisen konstruoinnin ja ne ovat osa sekä sosiaalista että yhteiskunnallista kontekstia. (Puusa & Juuti, 2011, 209; Pynnönen, 2013, 6; Siltaoja & Vehkaperä, 2011, 234).

Sen lisäksi, että diskurssit kuvaavat sosiaalista todellisuutta, ne myös muokkaavat ja uusintavat sitä. Heijastaessaan todellisuutta kieli ei ole neutraali, vaan olennaista on tutkia, kuinka ihmiset tuottavat kieltä sosiaalisten merkitysten avulla. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 51.) Hirsjärvi ja Hurme (2014, 51) kuitenkin huomauttavat, että diskurssianalyysissa kieli ei sinänsä ole tutkimuksen kohde, vaan tutkimuksessa kiinnitetään huomiota puhetapoihin ja -käytänteisiin sekä siihen, kuinka sosiaalisia merkityksiä tuotetaan ja ylläpidetään näissä prosesseissa.

Diskurssin käsitettä käytetään erilaisissa merkityksissä. Käsitteellä on mahdollista viitata tiettyihin diskursseihin kuten esimerkiksi johtamisdiskurssiin tai feministiseen diskurssiin, sosiaalisuuden elementtiin tai puhutun interaktion tilanteisiin eli keskusteluihin (Pynnönen, 2013, 7). Osana johtamis- ja organisaatiotutkimusta diskurssit nähdään puhekäytäntöinä, joiden avulla tuotetaan sekä rakennetaan ilmiötä, jota diskurssin avulla kuvataan. On olennaista, millaisia merkityksenantoja hyvälle johtamiselle annetaan sekä minkälaisia merkityksiä ylläpidetään, sillä toimintaa tuotetaan kielen avulla. (Pynnönen, 2013, 8.)

#### **3.1.2 Diskurssianalyysi**

Diskurssianalyysista on tullut tärkeä tutkimusmenetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Diskurssianalyysin mukaan kieltä voidaan pitää todellisuuden rakentajana tai todellisuuden kuvana. Menetelmässä keskitytään kulttuurisiin merkityksiin, tapahtumiin ja kokemuksiin. Kielellisten käytäntöjen kautta välitetään kulttuurisia merkityksiä ja näitä

käytäntöjä ja niiden seurauksia on mahdollista tulkita diskurssianalyysin avulla. (Eriksson & Kovalainen, 2008; Eskola & Suoranta, 1998, 195.)

Osaksi johtamis- ja organisaatiotutkimusta diskurssianalyysi on tullut 1990-luvulla ja aineiston analysointimetodina se on muotoutunut koko ajan suositummaksi. Diskurssianalyysi keskittyy kieleen – selostukseen – jolla ihmiset tekevät maailmansa ymmärrettäväksi itselleen ja muille. Kieli, puhe, tarinat ja keskustelut ovat olennaisia asioita osana organisaation vuorovaikutusta (Koivunen, 2007, 288). Koivunen (2007, 288) huomauttaa, että diskurssianalyysi ei ole kuitenkaan uusi lähestymistapa sen liittyessä läheisesti retoriikkaan, mikä tekee siitä hyvinkin perinteisen.

Sukupuoli ja johtajuus sekä johtajuuden rakentuminen ovat olleet johtamistutkimuksen kohteena tutkimuksissa, joissa on käytetty diskurssianalyysia. Myös teatterit sisältävät paljon diskursseja, ajattelemisen ja puhumisen käytäntöjä, jotka tuottavat sekä johtamista että sukupuolta ilmiöinä. (Helavuori, 2013, 9; Siltaoja & Vehkaperä, 2011, 211.) Näiden syiden vuoksi oli luontevaa käyttää tässä tutkimuksessa aineiston analysointiin diskurssianalyttista viitekehystä.

Hirsjärven, ym. (2007, 219) mukaan analyysitavan valinnassa olennaisinta on valita tapa, jolla vastataan parhaiten tutkimusongelmaan. Diskurssianalyysia voidaan käyttää ideologiakriittisenä menetelmänä (Eskola & Suoranta, 1998, 203), joka on perustelu diskurssianalyysin valintaan tässä tutkimuksessa. Koskinen ym. (2005, 206) nostavat esiin, kuinka kieli liittyy vallankäyttöön ja suostutteluun: kielenkäyttöä on mahdollista manipuloida esimerkiksi jonkin ryhmän tai näkökulman hyväksi. Eskolan ja Suorannan (1998, 203) mukaan diskurssianalyysin avulla on mahdollista tuoda esiin yhteiskunnallisia suhteita, joiden kanssa ihmiset päivittäin toimivat. Tutkittavien tekstien avulla on mahdollista paljastaa muun muassa erilaisia valtasuhteita sekä intressiristiriitoja (Eskola & Suoranta, 1998, 203). Myös tämä huomio puoltaa diskurssianalyttisen analysointitavan valintaa tässä tutkielmassa, sillä rakenteet liittyen johtamiseen ja sukupuoleen ovat usein näkymättömiä ja vaikeasti havaittavia.

Tutkimusmenetelmänä diskurssianalyysilla ei ole selkeitä raameja: tutkimuksessa olennaista on keskittyä kielenkäyttöön sekä diskursseihin eli puhekäytäntöihin sekä -tapoihin (Hirsjärvi, ym., 2007, 220). Diskurssianalyysin tekoon ei myöskään ole valmista

kaavaa, vaan aineiston olennaispiirteitä etsitään tapauskohtaisesti (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 155). Aineistosta ei ole mielekästä yhteen sovittaa havaintoja, ellei samankaltaisuutta ole – tämä kuitenkin lisää myös diskurssianalyysin kiinnostavuutta sillä erilaisuus nähdään mielenkiintoisena ja samalla samankaltaisuus havaitaan monivivahteisempana (Eskola & Suoranta, 1998, 197). Erojen ja yhtäläisyyksien etsiminen sekä pienet yksittäiset ilmaukset ovat tutkimuksessa tärkeitä, sillä olennaiset sisällöt rakentuvat usein sanavalintojen, taukojen sekä painotuksien avulla (Hirsjärvi, ym., 2007, 220; Juhila & Suoninen, 2016, 451).

Miten-kysymykset ovat tärkeässä roolissa diskurssianalyysissa. Tämä johtuu siitä, että keskeinen kiinnostuksenkohde on miten viestimme sekä viestiemme sisältämä kuvailu, joka rakentaa sosiaalista todellisuutta. Miten ja millaisena-kysymykset kuvaavat miten asia sanotaan sekä millaiseksi asia tai ilmiö tällöin tuotetaan. (Juhila & Suoninen, 2016, 459; Siltaoja & Vehkaperä, 2011, 209.) Diskurssin tunnistamista olennaisempaa on tunnistamisen jälkeinen analysointi koskien sitä, minkälaista sosiaalista todellisuutta tuotetaan ja ylläpidetään diskurssin keinoin (Siltaoja & Vehkaperä, 2011, 209).

Diskurssianalyysi on mahdollista jakaa useisiin erilaisiin luokkiin. Phillips ja Hardy (2002) ovat luokitelleet neljä erilaista tapaa tehdä diskurssianalyysia kahden eri ulottuvuuden mukaan. Kriittisyys-konstruktivismiulottuvuudessa katse keskittyy tutkijan mielenkiintoon: kiinnostavatko tutkijaa valta ja ideologiat vai sosiaalinen konstruktivismi? Teksti-kontekstiulottuvuudessa keskitytään analyysin painopisteeseen: keskittykö tutkija teksteihin vai ympäröiviin konteksteihin? (Siltaoja & Vehkaperä, 2011, 213.)



Kuvio 2. Diskurssianalyysin tyypit (mukailtu Phillips & Hardy, 2002).

Osana yhteiskuntatieteitä diskurssianalyysi jaetaan usein kriittiseen ja tulkitsevaan diskurssianalyysiin. Kriittisessä diskurssianalyysissä keskitytään tutkimaan, miten yhteiskunnallisia valtasuhteita tuotetaan ja ylläpidetään diskurssien avulla. Tulkitseva diskurssianalyysi on aineistolähtöisempää, eikä lähtökohta ole yhtä vahvasti määritelty. (Siltaoja & Vehkaperä, 2011, 207.) Seuraavassa alaluvussa perehdytään tarkemmin tulkitsevaan diskurssianalyysiin, joka on valikoitunut analyysimenetelmäksi tässä tutkimuksessa.

### 3.1.3 Tulkitseva diskurssianalyysi

Sosiaalinen konstruktionismi on merkittävä osa tulkitsevaa diskurssianalyysia, jossa keskeistä ovat sosiaalista todellisuutta tuottavat prosessit ja käytänteet (Pynnönen, 2013, 27). Kuten diskurssianalyysissä yleensä, myös tulkitsevassa diskurssianalyysissä on useita erilaisia lähestymistapoja, joita kuitenkin jokaista yhdistää pyrkimys ymmärtämiseen, joka on yleistämistä tärkeämpää (Siltaoja & Vehkaperä, 2011, 216).

Sosiaalinen konstruktionismi on lähestymistapa, jossa nähdään, että tietoisuus todellisuudesta rakennetaan sosiaalisissa prosesseissa ja jossa kulttuuriset merkitykset syntyvät inhimillisissä käytännöissä. Yksilöt siis tuottavat todellisuuden, niin yhteiskunnallisen kuin taloudellisen, jossa elämme. (Berger & Luckmann, 1994; Siltaoja & Vehkaperä, 2011, 216.)

Kieli voidaan ymmärtää joko todellisuuden kuvana tai todellisuuden rakentajana. Osana sosiaalista konstruktionismia kieli nähdään ennemmin todellisuuden rakentajana. Sama näkökulma kuuluu myös diskurssianalyysiin. Kieli on osa todellisuutta samalla sen rakentaessa sitä. Tämä näkökulma kieleen korostuu erityisesti tulkitsevassa diskurssianalyysissa. (Siltaoja & Vehkaperä, 2011, 216.)

Tulkitseva diskurssianalyysi eroaa kriittisestä lähestymistavasta enimmäkseen aineistolähtöisyyden vuoksi. Osana tulkitsevaa lähestymistapaa tutkijan tulee olla erityisen avoin aineistolle ja aineistosta tehtäville tulkinnoille. (Siltaoja & Vehkaperä, 2011, 217.) Tutkijan subjektiivinen näkemys ei kuitenkaan ole ainoa peruste analyysille, vaan tutkijan tulee sijoittaa teksti osaksi suurempaa kokonaisuutta: osaksi muita tekstejä ja diskursseja (Pynnönen, 2013, 27).

Tulkitseva diskurssianalyysi eroaa analyysitapana myös teemoittelusta. Tulkitseva diskurssianalyysi keskittyy siihen, kuinka sosiaalista todellisuutta tuotetaan eli miten asiat sanotaan eikä pelkästään siihen mitä sanotaan: tulkinta siis tapahtuu kontekstin avulla. Sosiaalinen konteksti ja sitä ylläpitävä diskurssi ovat fokuksen kohteena tulkitsevassa analyysissa. (Pynnönen, 2013, 28; Siltaoja & Vehkaperä, 2011, 217.)

### **3.2 Aineiston keruu**

Haastattelutyyppejä tulee valita tutkimuksen tutkimusongelman mukaan (Eskola & Suoranta, 1998, 65). Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, joka on puolistrukturoitu menetelmä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikki haastateltavat vastaavat samoihin kysymyksiin, mutta haastateltavat eivät saa valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan heillä on mahdollisuus vastata omin sanoin (Eskola & Suoranta, 1998, 87). Teemahaastattelu valittiin tutkielmaan siksi, että valittujen teemojen avulla keskustelua oli rajattu, mutta haastateltavilla oli silti mahdollisuus kertoa vapaasti kokemuksistaan. Keskeistä haastatteluissa on saada mahdollisimman paljon tietoa asiasta, jota haastattelu koskee (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 64).

Teemahaastattelussa haastattelun teema-alueet on määritelty etukäteen ja haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki teema-alueet nousevat esiin haastattelun aikana. Teemojen ja kysymysten avulla pyritään löytämään vastaus tutkimusongelmaan. (Eskola

& Suoranta, 1998, 87; Hirsjärvi & Hurme, 2014, 48; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 65.) Ominaista puolistrukturoiduissa haastatteluissa on se, että tietyt asiat, esimerkiksi teema-alueet, ovat pysyviä jokaisessa haastattelussa, mutta muut asiat liittyen esimerkiksi haastattelun etenemiseen eivät ole ennalta määrättyjä (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 47). Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijalla on tärkeä rooli verrattuna esimerkiksi syvähaastatteluun, jossa tutkijan rooli haastattelutilanteessa pyritään minimoimaan (Koskinen, ym., 2005, 104). Puolistrukturoitu haastattelu tarjoaa haastattelijalle mahdollisuuden korjata esimerkiksi väärinkäsityksiä haastattelutilanteessa.

Teemahaastattelu liittyy usein haastateltavalle henkilökohtaiseen aiheeseen ja haastateltavan vastaukset ovat tarinoivia. Hyvän ja luontevan kommunikaation voidaan nähdä olevan teemahaastattelun tavoitteena. (Hirsjärvi & Hurme, 2014; Koskinen, ym., 2005, 108.) Lähtökohtainen oletus teemahaastattelussa on, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn asian ja tutkija on selvittänyt tutkittavasta asiasta olennaiset tekijät, jolloin haastattelut syventävät tutkijan ymmärrystä. Haastatteluissa korostuvat haastateltavien asioille antamat merkitykset, tulkinnat sekä näiden merkitysten ja tulkintojen syntyminen vuorovaikutuksessa. (Puusa, 2011, 81.)

Haastattelussa käsiteltävät teemat (ks. Liitteet, Liite 1) lähetettiin informanteille etukäteen, jotta heillä oli mahdollisuus pohtia haastattelujen teemoja ennen virallista haastattelutilannetta. Haastattelun teemojen lisäksi olin kirjoittanut ylös apukysymyksiä haastattelutilanteita varten. Haastattelijalla on järkevää olla joitain kysymyksiä valmiiksi mietittynä, jos haastattelutilanne ei esimerkiksi lähde etenemään toivotulla tavalla (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 103). Lisäkysymysten avulla pystyin esimerkiksi kannustamaan informanteja kertomaan lisää tietystä tutkimuksen kannalta olennaisesta aiheesta, joka nousi esiin heidän vastauksissaan. Kaikkia kysymysrungon kysymyksiä ei kysytty jokaisessa haastattelussa, jos haastateltava oli esimerkiksi aiemmassa vastauksessaan vastannut jo tulevaan aiheeseen.

Haastattelut toteutettiin aikavälillä 27.11.2019-20.12.2019. Osa haastatteluista toteutettiin informanttien kotona, osa Skype- ja FaceTime-videopuheluohjelmien välityksellä sekä viimeinen haastattelu puhelinhaastatteluna. Haastattelujen paikat ja kestot on mahdollista nähdä tutkielman lopussa (ks. Liitteet, Liite 2). Haastattelujen

tallentaminen kuuluu teemahaastatteluihin (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 92), joten jokainen haastattelu nauhoitettiin. Nauhoittaminen mahdollisti myös haastattelujen litteroinnin.

Tutkimuksen aineisto litteroitiin kokonaan ja jokaisen haastattelun litterointi aloitettiin heti haastattelun jälkeen, jolloin sekä haastattelu että haastattelutilanne olivat vielä tuoreena mielessä. Tästä oli apua litterointiprosessiin. Litteroinnin jälkeen tarkistin litteroinnit vielä kuuntelemalla nauhat uudestaan, joka kuuluu diskurssianalyysin kulkuun (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 156). Litteroitua aineistoa syntyi yhteensä 159 sivua.

Vaikka aineisto litteroitiin kokonaan, esimerkiksi äänenpainoja ei merkitty litterointeihin. Pidemmät tauot informanttien puheessa merkittiin kolmella pisteellä. Litteroinnissa pyrittiin sanalliseen tarkkuuteen, eikä esimerkiksi kielioppivirheitä tai murteita korjattu. Haastatteluista nostetuissa lainauksissa (ks. Luku 4) usein toistuvia täytesanoja (”niinku”) on poistettu lainauksien selkeyttämiseksi. Haastatteluissa keskusteltiin niin ihmisistä kuin näytelmistä nimillä, mutta diskurssianalyysissa esiin nostetuissa lainauksissa nimet on muutettu haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi.

### **3.3 Tutkimusryhmä ja aineiston esittely**

Tutkimusta varten haastattelin 10 hengen informanttijoukkoa, joka muodostui sekä ohjaajista että näyttelijöistä. Aineiston rajaaminen on olennainen osa diskurssianalyysin tekemistä, eikä tarkkoja lukumääriä haastattelujen suhteen ole mahdollista antaa, sillä määrä on aina suhteessa tutkimuksen tarkoitukseen (Juhila & Suoninen, 2016, 453). Pysin valitsemaan informantit heidän tarkoituksenmukaisuutensa perusteella suhteessa tutkimuksen tarkoitukseen, joka on selvittää, miten naisohjaajan johtajuus rakentuu teatteriproduktion kontekstissa sekä mikä merkitys sukupuolella on naisohjaajan johtajuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksenmukaisuus on merkittävä tekijä haastateltavien valinnassa ja on olennaista, että henkilöillä, joita haastatellaan, on tietoa tai kokemusta haastattelun aiheesta (Koskinen, ym., 2005; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 74).

Informanttien valintaan vaikutti heidän työhistoriansa teatterin parissa: toivottavaa oli, että heidän uransa on ollut monipuolinen ja että esimerkiksi näyttelijöiden tapauksessa heillä on kokemusta sekä nais- että miesohjaajan ohjauksesta. Informanttijoukolla ei ole yhtä yhdistävää tekijää kuten esimerkiksi työskentely samassa laitosteatterissa, sillä en



kokenut tämän olevan tarkoituksenmukaista. Laitosteattereiden ensemblit ovat yleensä kohtalaisen muuttumattomia ja pitkäikäisiä, jolloin heitä ohjanneiden ohjaajien joukko olisi jäänyt myös kapeammaksi verrattuna siihen, että informantit työskentelevät eri teattereissa ja eri kaupungeissa. Tutkimuksen rajaaminen vain yhteen teatteriorganisaatioon rajoittaisi myös ohjaajahaastatteluita, sillä tavallisesti laitosteattereilla on joko yksi tai ei ainuttakaan kiinnitettyä ohjaajaa.

*Taulukko 1. Informanttien esittely*

Informantti	Ammatti	Työkokemus vuosina	Sukupuoli
Informantti 1	Näyttelijä	25	Nainen
Informantti 2	Ohjaaja	20	Nainen
Informantti 3	Ohjaaja ja näyttelijä	18	Mies
Informantti 4	Näyttelijä	9	Mies
Informantti 5	Ohjaaja ja näyttelijä	11	Mies
Informantti 6	Ohjaaja ja näyttelijä	27	Nainen
Informantti 7	Näyttelijä	22	Nainen
Informantti 8	Ohjaaja	35	Nainen
Informantti 9	Näyttelijä	20	Nainen
Informantti 10	Ohjaaja	10	Nainen

Informanttijoukko muodostui seitsemästä naisesta ja kolmesta miehestä. Suhde oli tarkoituksenmukainen, sillä olin etukäteen arvioinut, että keskusteltaessa sukupuolen vaikutuksesta erityisesti naisohjaajan johtamiseen, naissukupuolta edustavat pystyvät kokemuspohjansa perusteella parhaiten arvioimaan sukupuolen vaikutuksia. Hypoteesini kävi toteen, sillä jokainen mieshaastateltava mainitsi haastattelussa jääviytensä kommentoimaan esimerkiksi naisiin kohdistuvaa mahdollista syrjintää tai epätasa-arvoa.

### 3.4 Aineiston käsittely

Diskurssianalyysi etenee kerroksittain: analyysi alkaa esiymmärryksellä ja etenee pohdintaan merkityksistä, joita ilmiö diskursseissa saa (Pynnönen, 2013, 32). Aineistoa analysoidessa pyrin pitämään mielessä tutkimuksen kontekstin, sillä konteksti on olennainen tekijä tulkitessa informanttien puhetta. Myös Pynnönen (2013, 32)

huomauttaa, kuinka aineistoa analysoidessa tulkitseva tutkimusote ja konteksti näyttelevät merkittävää roolia.

Aloitin aineiston käsittelyn lukemalla litteroinnit yksi kerrallaan. Lukemiskertojen aikana pyrin merkitsemään muistiin esiin nousevia teemoja ja luettuani jokaisen litteroinnin useampaan kertaan aloin vertailla löytyneitä teemoja ja tarkastelemaan mitkä teemat toistuivat haastatteluissa. Aloin luonnostella diskursseille otsikoita, jonka jälkeen lisäsin tiettyyn teemaan kuuluvat diskurssit tietyn otsikon alle. Diskurssit jakautuivat kolmeen päädiskurssiin: johtajuutta rakentaviin diskursseihin, sukupuolen merkitystä rakentaviin diskursseihin sekä teatterityötä rakentaviin diskursseihin. Esiin nousseet diskurssit ovat nousseet esiin aineistoista, eivätkä ole siten toimineet tulkinnan lähtökohtana.

Diskurssien ja yläotsikoiden luonnostelun jälkeen merkitsin ylös haastattelulainauksia, jotka kuvaavat diskursseja mahdollisimman hyvin. Lainauksia on nostettu esiin useita jokaisen diskurssin kohdalla. Tämä on perusteltu osa diskurssianalyysia, sillä näin lukijan on mahdollista havaita, miten diskurssit ilmenevät (Eriksson & Kovalainen, 2008, 239). Haastattelulainauksien ja niistä tehtyjen tulkintojen selittämisellä pyritään siihen, että lukija ymmärtää miten päättelypolut ovat muodostuneet ja miten johtopäätöksiin on päädytty.

Aineistosta esiin nostetut suorat lainaukset on sisennetty ja merkitty lainausmerkkien avulla. Haastattelulainauksissa informantit on merkitty I-kirjaimella sekä numerolla sen mukaan, monesko heidän haastattelunsa oli osana tutkimusta. Tämän lisäksi lainauksissa kerrotaan lukijan tulkinnan helpottamiseksi, onko kyseinen lainaus ohjaajan vai näyttelijän. Jos lainauksista on jätetty pois sanoja tai lauseita, kohta on merkitty kahdella peräkkäisellä ajatusviivalla. Tarkentavat huomautukset liittyen esimerkiksi asiayhteyteen on merkitty hakasulkeiden avulla.

### **3.5 Tutkimuksen luotettavuus**

Keskeinen tutkimusväline laadullisessa tutkimuksessa on tutkija itse ja tämän myöntäminen on olennainen osa tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa teoria näyttelee keskeistä roolia. Perusteltavuus ja tarkistettavuus sekä kuinka havainnot on liitetty teoriaan ja tätä kautta tutkimus sidottu tieteenalalla käytävään keskusteluun

ovat olennaisia asioita puhuttaessa tutkimuksen tuloksista ja luotettavuudesta. (Aaltio & Puusa, 2011, 158.) Tutkimuksen luotettavuus rakentuu koko tutkimusprosessin ajan ja näin ollen luotettavuuden arviointi kattaa koko prosessin. (Eskola & Suoranta, 1998, 152.) Tässä tutkimuksessa jokainen tutkimusvaihe kuten myös eri vaiheissa käytetyt menetelmät on pyritty selittämään mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Hirsjärvi, ym. (2007, 227) mainitsevat, että mahdollisimman tarkka kertomus tutkimuksen toteuttamisesta lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta.

Laadullinen tutkimus antaa usein paljon tietoa suhteellisen pienestä aineistosta, jonka vuoksi tutkimuskohde on usein mahdollista tunnistaa (Koskinen, ym., 2005, 278). Tästä huolimatta informantit eivät esiinny tutkimuksessa omilla nimillään, sillä en koe nimien kertomista tarkoituksenmukaisena suhteessa tutkimuksen tarkoitukseen. Haastateltavien sukupuoli ja kokemusvuodet teatterialalla ovat määrittävämpiä tekijöitä aineistossa kuin informanttien henkilöllisyys. Samoin informanttien mainitsemien henkilöiden nimet on muutettu haastatteluista nostetuissa lainauksissa.

Haastatteluaineiston luotettavuutta on pyritty kohentamaan aloittamalla litterointiprosessi heti jokaisen haastattelun jälkeen. Tämä parantaa haastattelun laatua, erityisesti tapauksissa, joissa tutkija on sekä haastattelija että litteroija (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 185). Haastattelu on vuorovaikutustilanne ja luottamuksen ollessa tutkimushaastattelun kannalta olennaista, haastattelijan ei tule olla passiivinen vaan toimia osana vuorovaikutusprosessia (Eskola & Suoranta, 1998). Laine (2007, 37) kuitenkin huomauttaa, että haastattelijan tulee ohjailla haastateltavaa niin vähän kuin mahdollista. Haastattelujen aikana olennainen tehtäväni oli pyrkiä antamaan haastateltaville mahdollisimman paljon tilaa ja mahdollistaa mahdollisimman vapaa vastaaminen haastattelun kysymyksiin. Kysymysten esittämistä sekä tarkentavia kysymyksiä lukuun ottamatta pyrin myötelämään informanttien tarinoissa ja osallistumaan tarpeen vaatiessa vain esimerkiksi nyökkäämällä tai mm-äänteillä.

Diskurssianalyysin avulla ei pyritä löytämään universaaleja faktoja ja diskurssien tutkiminen on aina ”keskenäistä”, sillä diskurssia ei ole mahdollista tulkita kokonaisuudessaan (Pynnönen, 2013, 35). Diskurssianalyysin vakuuttavuus osana tutkimusta on mahdollista osoittaa tarjoamalla lukijoille mahdollisuus tehdä omat arviointinsa. Tällaisissa tapauksissa sekä tutkimus että tutkijan tekemät arviot ja

perustelut altistetaan lukijoiden tekemälle kritiikille. Jotta tällainen vakuuttavuuden osoittaminen on mahdollista, raportissa tulee esittää myös muita asioita kuin tutkimustulokset: tutkijan tulee esittää huolellisesti sekä aineisto-otteet että päättelypolut, jotta tutkimuksen lukijalle tarjoutuu mahdollisuus tehdä omat tulkintansa. (Eskola & Suoranta, 1998, 143; Juhila & Suoninen, 2016, 446-447.)

## 4. NAISOHJAAJAN JOHTAJUUDEN RAKENTUMINEN

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset aineistosta nousseiden diskurssien avulla. Aineistosta nousseet diskurssit on jaoteltu kolmeen luokkaan perustuen tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä tehtyyn jakoon: johtajuutta rakentaviin diskursseihin, sukupuolen merkitystä rakentaviin diskursseihin sekä teatterityötä rakentaviin diskursseihin. Seuraavassa kuviossa esitellään nämä naisohjaajan johtajuuteen vaikuttavat diskurssit. Kolme päädiskurssia jakautuvat edelleen aladiskursseihin, jotka vaikuttavat naisohjaajan johtajuuden rakentumiseen.



Kuvio 3. Naisohjaajan johtajuuden rakentumiseen vaikuttavat diskurssit

### 4.1 Johtajuutta rakentavat diskurssit

#### 4.1.1 Visiodiskurssi

Visiodiskurssissa visio ohjaa ohjaajan toimintaa koko harjoitusprosessin ajan. Ohjaajan johtajuus rakentuu vahvan vision, ohjaajan rakentaman maailman, avulla. Harjoitusprosessin aikana ohjaaja ja ensemble työskentelevät yhdessä tuodakseen ohjaajan vision toteen. Useissa haastatteluissa esiin nousevat toistuvasti sekä maailma- ja energia-sanat että ohjaajan maailma -ilmaisuu. Informantit kuvaavat näillä ilmaisuilla ohjaajan visiota, joka toimii teatteriproduktion pohjana ja kantavana voimana harjoitusprosessin ajan. Viitattaessa tähän maailmaan, visioon, informantit kokevat

tärkeäksi, että ohjaajan rakentama maailma on niin vahva, että siihen on mahdollista nojata koko harjoitusprosessin ajan.

*”Ja on ihan tosi tärkeätä, että omaa sellasen maailman, jonka läpi katsoo asioita. Sitä harvemmin korostetaan, mutta yksi mun mielestä hyvän ohjaajan merkki on se, että on niinku maailmankuvaltaan jotenkin tietoinen siitä, mitä tekee ja pystyy tekeen teoksia, jotka ilmentää sitä omaa maailmankuvaa aivan selkeesti.”* I2, ohjaaja

*”Ohjaaja määrittelee tyylilajin, rytmin, maailman, pitkälle myös sen estetiikan, miltä se näyttää, miltä se kuulostaa, se on sitä maailmaa. – Jos on hyvä teksti, niin sitä vahvempi on se ohjaajan maailma ja sitä vahvempi on myös näyttelijäntyö. Ja se, et se kokonaisuus on hyvin paljon kiinni siitä sisällöstä.”* I6, ohjaaja ja näyttelijä

Ohjaajan luoma maailma on teatteriproduktion kannalta merkityksellinen, sillä ohjaaja on avainhenkilö teatteriproduktiota harjoiteltaessa ja ohjaajan visio johdattaa sekä ohjaajan että ensimblen näytelmän maailmaan. Informantti 8 tuo esille, kuinka laitosteattereissa harjoitusjaksojen seurattessa tiiviisti toisiaan näyttelijöillä ei ole mahdollisuutta syventyä jokaiseen näytelmään ennen harjoitusten alkua. Ohjaajan tärkeäksi tehtäväksi muodostuu houkutella koko työryhmä esityksen maailmaan, jonka parissa ohjaaja on työskennellyt jo ennen harjoitusprosessin alkua.

*”Ohjaajan tehtävä on niinku kantaa sitä maailmaa ja erityisesti sen maailman energiaa sisällään ja sieltä käsin se ohjaaja ikään kuin antaa ne vastaukset niihin kysymyksiin.”* I3, ohjaaja ja näyttelijä

Diskurssissa nousee esiin, kuinka ohjaajan tulee jalkauttaa visio koko työryhmän yhteiseksi ja onnistuneesti sitouttaa koko työryhmä yhteiseen motivaatioon. Ohjaajan visio, näkemys, näyttelee merkittävää roolia näyttelijän työprosessissa kuten seuraavasta lainauksesta on mahdollista havaita:

*”– niin sä voit turvallisim mielin tarjota sille ohjaajalle, sä voit turvallisim mielin mennä metsään välillä, sä voit turvallisim mielin paljastaa itses, kun sä tiedät, että sillä ohjaajalla on niin vahva näkemys.”* I6, ohjaaja ja näyttelijä

*”On hyvin toivottavaa, ellei edellytys, että pystyy jakaen sen taiteellisen maailman sille taiteelliselle suunnitteluryhmälle niin, että ne pystyy innostuun siitä. On täysin edellytys, että pystyy viemään sen idean näyttelijöille niin, että näyttelijät saa kiinni mitä siinä haetaan.”* I2, ohjaaja

*”Mä oon ollu Minnan viidessä eri jutussa... Niin, ne on ollu mulle henkilökohtasesti ehkä kaikkein antosampia, koska se maailma aina on niissä omalla tavallaan niin hullu ja vinksahnut, että se sun näyttelijäntyö on vain pieni osa sitä juttua. Että se ei ole sillä tavalla, että... Mä voin näyttellä tänään näin ja huomenna vähän toisella tavalla, kunhan mä pysyn sen esityksen maailman raamien sisällä, että se on aika loppuviimein vapaata se tekeminen.” I1, näyttelijä*

Laaja kokemuspohja nähdään hyvän ohjaajan ominaisuutena: kattavan kokemuspohjan avulla ohjaaja kykenee tuomaan uusia näkökulmia vaihtuviin teatteriproduktioihin. Ohjaajan laaja kokemuspohja mahdollistaa myös vahvan vision luomisen. Heikko kokemuspohja voi muodostua ongelmaksi osana ohjaajan johtajuutta (ks. 4.1.4 Ikädiskurssi). Visio nousee diskurssissa esiin ensisijaisena tekijänä ohjaajan johtajuuden rakentumisessa ja sitä kautta merkittävänä tekijänä teatteriproduktion valmistamisessa.

*”– – mitä sä haluat lopulta ihmisille kertoa ja minkälainen se maailma on. Ja tää maailmankuva muodostuu musta vasta sillä, että sä oot eläny. Että kyllä hyvän ohjaajan yks tunnusmerkki on aika laaja kokemuspohja.” I2, ohjaaja*

*”– – jos ohjaajalla on tarpeeks kirkas ja selkee oma näkemys, mitä ja miksi haluaa. Mitä tällä teoksella haluaa sanoa ja miksi. Mitä mieltä on maailmasta, niin sehän tekee jo ihmisestä karismaattisen, kun sä oot varma siitä mitä teet.” I6, ohjaaja ja näyttelijä*

Ohjaajan maailman ymmärretään muodostuvan eletyn elämän ja kokemusten kautta ja informantit kokevat tärkeänä, että ohjaajalla on mielipiteitä ympäröivästä maailmasta. Vahvan maailman ja mielipiteiden omaaminen tekee ohjaajasta karismaattisen ja karisma saa näyttelijät katsomaan ohjaajaa ylöspäin. Ohjaajan arvostaminen, ylöspäin katsominen, näyttäytyy näyttelijäinformanteille merkittävänä osana työskentelyprosessia. Ohjaajan omatessa karismaattisen persoonallisuuden näyttelijät luottavat sekä ohjaajan että prosessiin enemmän. Karismaattinen persoonallisuus motivoi näyttelijöitä ja mahdollistaa diskurssin mukaan johtamisen ilman ylikorostunutta auktoriteettia, jolloin ohjaaja voi toimia houkuttelijana, joka houkuttelee ja saattaa ensemblen esityksen maailmaan kuten I8 kertoo haastattelussaan. Ohjaajan tapa ohjata on merkittävä osa ohjaajan johtajuuden rakentumisessa. Erilaiset ohjaustavat nousevat esille seuraavassa diskurssissa.

#### 4.1.2 Ohjaustapa -diskurssi

Ohjaustapa -diskurssi osoittaa ohjaajan käyttämän retoriikan sekä ohjausmetodien tärkeyden osana teatteriproduktiota. Ohjaajan ohjaustapa – ohjausmetodit sekä tapa puhua ja antaa palautetta näyttelijöille – nousee informanttien puheessa esiin tärkeänä asiana sekä siinä minkälaisia ohjaajia informantit haluavat olla että minkälaisen ohjaajan johdettavana informantit kokevat olonsa parhaaksi ja luottavaisimmaksi.

Ohjaajan hyvä retoriikka, puhetapa, näyttäytyy konkreettisenä ja selkeänä. Kuten Informantti 8 toteaa: ”Vaikka ois kuinka hienoja ideoita, niin jos ne ei oo konkreettisia, niin se on sanahelinää näyttelijälle”. Diskurssissa nousee esille, kuinka ilman ohjaajan konkreettisia ohjeita, harjoitusprosessissa ilmenee helposti haasteita.

*”Mahdollisimman kirkkaita, konkreettisia, selkeitä ohjeita, joita pystyy toteuttaan, et ei sellasta tunnelmaa: »Ole mulle tyhjä taulu» -tyyppisiä. Ja sitten tavallaan, että ei ohjaa heti tukkoon, vaan antaa raamit, jolloin näyttelijä tuottaa sinne asioita, joita ei ois ehkä löytynykkään tai että näyttelijä saa ehdottaa ja sit ohjaaja tekee valintoja, eikä että alottaa heti ohjaamalla »Älä tee noin, älä ainakaan näin».”* I5, ohjaaja ja näyttelijä

Osa ohjaajainformanteista on toiminut uransa aikana myös näyttelijöinä ja kokemus näyttämöllä olosta ymmärretään olennaisena osana ohjaajan johtajuuden rakentumisessa sekä näyttelijään kontaktoivan retoriikan saavuttamisessa. Ohjaaminen pelkästään näyttelijän perspektiivistä ei kuitenkaan ole mahdollista, kuten I2 toteaa: ”Jos menee näyttämölle ja alkaa siitä käsin rakentamaan kohtausta, niin käy päivänselväksi, että se on mahdotonta”. Myös I5 kertoo samanlaisesta kokemuksesta:

*”Näyttämöltä käsin ei pysty näkemään kokonaisuutta, niin ohjaajan täytyy olla se, joka on ne silmät ja joka sanoo, että mitä täytyy tehdä.”* I5, ohjaaja ja näyttelijä

Diskurssissa nousee esiin ohjaajan työn vaativuus. Näyttelijät saattavat näyttämöltä käsin pyrkiä ohjaamaan teatteriproduktiota, jonka vuoksi ohjaajan kokemus näyttämöllä olosta saattaa olla merkittävä: tällöin ohjaaja kykenee ymmärtämään näyttelijöitä paremmin sekä ymmärtämään tarvetta pyrkiä ohjaamaan harjoituksia näyttämöltä käsin. Samalla informantit kuitenkin korostavat, että onnistunut ohjaus tarvitsee näytelmän tarkastelua myös kauempaa, katsomosta käsin.



Kertoessaan arvostamistaan ohjaajista, informantit korostavat ominaisuuksia kuten rauhallisuus, lempeys ja leikkisyys. Ohjaajan ohjauksen toivotaan olevan yksinkertaista, konkreettista ja ohjaajalla toivotaan olevan hyvä tilannetaju: ohjaajan tulee tietää milloin kiristää ja milloin hellittää otetta ohjaksista.

*”Mun tosi monet näyttelijäkollegat ja kaverit on puhunu tosi paljon hyvää Inna Heikkinen nimisestä ohjaajasta, et ne aina sanoo sillee et »Inna on aina niin rauhallinen ja se aina tietää niin hyvin, mitä mejän pittää tehdä». Tietkö sellasii... et ajattelee vaan sillei, et jossain toi tyyppi on onnistunu, ikään kun suhteessa niihin näyttelijöihin.” I10, ohjaaja*

*”Ja häkeltynyt siitä tavallaan rohkeudesta, jolla joku Risto Pajula anto tavallaa näyttelijöiden ruuvata ja kokeilla ja miten vähän hän ikään kuin käytti auktoriteettia sinänsä ja käskymuotoja tai edes konditionaaleja. Tavallaan pyytäen vaan lähti siihen... vaan anto jotenkin niinku leikin tulla.” I2, ohjaaja*

*”Hanna näkee teatterin oleellisena ytimenä ihmisyyden ja se riisuu näyttelijästä kaiken pinnan pois. Hellästi, ei koskaan loukaten tai ivaten tai niinku... nolaten, ei koskaan. Vaan hyvin kunnioittavasti, hienovaraisesti hoitaa sen homman, mutta riisuu kaiken pinnan pois, jättää vaan sen ihmisyyden oleellisen ytimen. – – Ja se auttaa näyttelijää aivan hirveesti ton kaltanen ohjaaja.” I6, ohjaaja ja näyttelijä*

Näyttelijäinformantit kokevat olennaisena, että ohjaaja luottaa näyttelijään ja antaa ohjeita ja palautetta tilannetta lukien: ohjeita ei saa olla liikaa vaan näyttelijät haluavat tuntea ohjaajan luottamuksen, mutta samalla näyttelijät ovat palautteen nälkäisiä. Näyttelijät kaipaavat ohjaajalta huomiota sekä reaktioita.

*”Outi on tosi spesifi siinä, et se kertoo mitä se haluaa ja sit se on loputtoman kärsivällinen. Et se jaksaa odottaa sitä, eihän kukaan pysty tuottaan valmista heti. Niin sil ei oo kiire, se odottaa ja sit se on kuitenkin vaativa, et se haastaa. Mut kyl se hyvän ohjaajan määre varmaan kiteytyy siihen, et se on... et se saa näyttelijän tuntemaan itsensä hyväksi ja kuulluksi.” I9, näyttelijä*

*”Ja ohjaaja oli johtamistyyliissään hyvin lempeä, niin tota... anto ihan hirveesti näyttelijälle omaa tilaa. Sillon puuttu, jos näyttelijä itte halus, mutta hirveesti luotti näyttelijään.” I7, näyttelijä*

*”Et must tuntuu, et Tuukka vaik monesti lähtee siitä, et »Sä teet ton asian tosi hyvin, mut ois ihan mahtavaa, jos sä kokeilisit viel tätä...», et se lähtee niist asioista, mitkä nyt näyttää jo hyvältä ja mitkä onnistuu ja sitten ikään kuin jalostaa viel sitä kautta ja haastaa, et »Pystyisikse kokeileen tuolta tai tuolta», niin sit must tuntuu, et se on ollu... ainakin mitä mä oon seurannu,*

*niin just jotenkin semmosta toimivaa. Se on niinku tavallaan myöskin esiintyjää motivoivaa retoriikkaa sen sijaan, et olis silleen et »Älä tee noin».” I4, näyttelijä*

Diskurssissa ilmenee myös ohjaajien käyttämä negatiivissävytteinen retoriikka sekä sen vaikutukset niin näyttelijöihin kuin harjoitusprosessiin. Useat informantit nostivat esille kokemuksia, joissa ohjaajan tapa ohjata ja antaa palautetta on negatiivinen: ohjaaja saattaa huutaa, käyttää negatiivisia ilmauksia tai kommentoida näyttelijän henkilökohtaisia ominaisuuksia roolisuorituksen sijaan.

*”Sen tapa sanoa oli aina, että »Ei noin». Mitä tahansa sä teet, niin se sanoo, että »Ei noin», mutta sitten se ei osannut kuitenkaan sulle sanoa, että miten sitten. Niin sitten sä vaan koet jatkuvaa epäonnistumista, joka siis syö ihmisen itsetuntoa ja sua alkaa pelottaa se lavalle meneminen.” I9, näyttelijä*

Diskurssissa nousee esille informantin kertoma ohjaustilanne, jossa ohjaaja oli kahden ihmisen kohtausta harjoiteltaessa kehunut vain toista näyttelijöistä, samalla toista toistuvasti haukkuen. Ohjaajan käyttämä negatiivinen retoriikka saa näyttelijän pahimmillaan toivomaan, että hän sairastuisi ja pääsisi sairauslomalle, jotta saisi mahdollisuuden olla pois harjoituksista edes muutaman päivän ajan, kuten yksi informanteista kertoo:

*”Niin... mä sitten aina iltaisin rukoilin, ihan siis oikeasti rukoilin itselleni oksennustautia, että mä edes... edes oksennustautia, että mä voisin olla edes yhden päivän harjoituksista pois, kun Mikko Nieminenkin sai keuhkoputkentulehduksen ja sai viikon loman.” I9, näyttelijä*

Palautteen saaminen on olennainen osa näyttelijäntyötä ja ohjaajan näyttelijälle teatteriproduktion harjoituksissa antama palaute saattaa olla hyvin henkilökohtaista verrattuna moniin muihin työyhteisöihin (Sauer, ym., 2010, 70). Tämän vuoksi myös palautteenantamisen haastavuus korostuu.

*”Hän hyvin tarkkaan tiesi, miten sen homma pitäis mennä ja tavallaan se tapa, millä hän sitten koitti sitä minusta kaivella sitä lopputulosta, niin se saatto sillä harjotushetkellä tuntua henkilökohtaselta ja kovakouraselta, vaikka hän ei koskaan puuttunut suoranaisesti mun persoonaan, mutta monesti esimerkiksi yleisti sitä mun näyttelijäntapaani. Yleisti sanomalla että »Sähän Kati aina» ja »Sullehan on aina tyypillistä» ja »Sähän yleensä*

*teet aina» ja sitten halusi jotain muuta kuin sen. Muistan kokeneeni jotain sellasta filistä, että tää ei tunnu nyt nastalta.” I1, näyttelijä*

Diskurssissa käy ilmi, kuinka ohjaajan tulee myös huomioida työryhmän jäsenten yksilölliset tarpeet niin ohjaamisessa kuin palautetta antaessa. Yksilöllisten tarpeiden huomioon ottamisesta huolimatta ohjaajalta toivotaan tasa-arvoisuutta ja informanttien haastatteluista käy ilmi, että näyttelijät huomaavat herkästi epätasa-arvoisen ohjaamisen ja palautteenannon. Nämä toiveet asettavat myös paljon vaatimuksia ohjaajalle, kuten seuraavasta haastattelulainauksesta voi havaita:

*”Se palautteen antaminen ja se on myös vaikein tehtävä siinä, että se on tärkein. Joku nimenomaan tarvii sitä porkkanaa ja silitystä, jotta se loistaa ja joku tarvii... Mulla esimerkiksi yks näyttelijä sano yhessä prosessissa, että kun läpimenopalautteessa kehuin, mitkä asiat meni hyvin, niin se tuli sen jälkeen sanomaan, että »Älä missään nimessä pointtaa niitä, mitkä meni hyvin hänelle». – – Et vain niitä asioita mitkä on huonosti ja mitä pitää korjata. Sit mie vaan sanoin, et sit mie toivon, et sie sanot tälle työryhmälle sen, että... koska onhan se, tuntuu oudolta, että sinä oot se, joka saa vaan niitä... Kun teatterissa hirveen helposti kuunnellaan, miten jollekin puhutaan, mitä tuo tarkoittaa, miksi se on sulle noin tiukka? Ja tää on mun mielestä raskainta siinä, kun yrität ohjaajana ensin löytää jokaiselle oman tavan, että miten saada toi ihminen loistamaan tässä ja kertomaan tätä tarinaa näin. Ja jokaselle se oma tapa, niin sit siinä vieressä joku kauhistelee, että »Ei noin voi sanoa».” I5, ohjaaja ja näyttelijä*

Vaatimukset ja toiveet ohjaajan käyttämän ohjaustavan ja retoriikan suhteen lisäävät haastetta ohjaajan työhön, jossa ohjaajan tulee kohdata jokainen työryhmän jäsen yksilönä, ottaen samalla huomioon teatterityön ryhmätyömyisyys. Ohjaajan tulee nähdä jokainen ensemblen jäsen sekä yksilönä että osana ryhmää, jotta työssä on mahdollista saavuttaa paras mahdollinen lopputulos.

#### **4.1.3 Luottamusdiskurssi**

Luottamus on merkittävä osa ohjaajan johtajuuden rakentumista ja luottamusdiskurssissa luottamuksen merkitys teatteriproduktion sisällä korostuu. Teatterityö on riippuvaista koko työryhmän yhteistyöstä. Luottamuksen merkitys korostuu osana yhteistyötä, sillä ryhmän sisäinen luottamus luo perustan teatteriproduktion tekemiselle. Työryhmän sisäisen luottamuksen lisäksi olennaista on luottamuksen vastavuoroisuus: ei riitä, että näyttelijät luottavat ohjaajaan tai toisinpäin, vaan koko työryhmän tulee luottaa toisiinsa.

Ohjaajan luottaessa näyttelijöihin ja samalla näyttelijöiden luottaessa ohjaajaan, näyttelijöiden on helpompaa heittäytyä ohjaajan sekä työstettävän näytelmän maailmaan.

Teatterityössä tunteet ovat vahvasti läsnä ja monet tunnetilat, kuten avoimuus, intohimo ja heittäytyminen vaativat poikkeuksellista luottamusta työryhmän sisällä (Ropo, ym., 2005, 132). Nämä kaikki ovat kollektiivisia tunnetiloja, jotka ovat erityisessä roolissa osana teatteriproduktion harjoittelua. Nämä kollektiiviset tunnetilat vaativat syntyäkseen luottamuksellisen ilmapiirin, sillä kuten I1 huomauttaa ”– – mitään ei synny tilanteessa, jossa ihminen pelkää tai on epävarma”. Mitä enemmän luottamusta teatteriproduktio sisältää, sitä parempi, sillä luottamuksen määrän on mahdollista nähdä lisäävän myös tunteen määrää teatteriproduktiossa.

*”Et mikä siitä teki onnistuneen, niin... joku sellanen yhdessä tekeminen, mahdottoman edessä oleminen ja sit sellanen niinku... sellanen vaistonvaraisuus, joka kyllä oikeestaan voi vaan syntyä sillon, kun luottamus toisiin on kova.” I3, ohjaaja ja näyttelijä*

Kuten yllä olevasta I3:n haastattelulainauksesta on mahdollista lukea, ohjaajan ja ensemblen jakaessa vahvan luottamuksen erityisen teatteriesityksen syntyminen on mahdollista. Luottamus vahvistaa myös ohjaajan ja ensemblen läsnäoloa. Läsnäolo ja yhdessä tekeminen mahdollistavat myös vaistonvaraisuuden, jonka avulla teatteriproduktiossa on mahdollista päästä erityiselle työskentelyn tasolle, jossa esitys valmistuu orgaanisesti. Orgaanisuuden ihanne on olennainen osa teatterityötä: orgaanisesti valmistuva teatteriproduktio rakentuu vapaasti ja vaivattomasti ohjaajan ja ensemblen yhteistyönä. Kuten I6 toteaa puhuessaan teatteriesityksen orgaanisuudesta: ”– – että asiat lähtis halusta ja tarpeesta ja se ois vuorovaikutteista ja ihmisten välistä”. Kun harjoitusprosessi sisältää paljon luottamusta ja teatteriesitys valmistuu orgaanisesti, esitys nähdään kokonaistaideteoksena, joka on enemmän kuin osiensa summa.

Näyttelijöiden luottamus mahdollistaa ohjaajalle erilaisia toimintatapoja osana harjoitusprosessia. Vahva luottamus ohjaajaan vähentää näyttelijöiden tarvetta kyseenalaistaa sekä ohjaajaa että harjoitusprosessia teatteriproduktion kohdatessa ongelmia.

*”Sitten on olemassa ohjaajia, joilla on niin selkee visio siitä omasta produktiosta tai siitä kyseisestä mitä tehdään, että se ei tavallaan vaadi mitään sen suurempaa keskustelua, vaan hänen ei välttämättä tarvi mitään sen suurempaa perustelua, miksi hän haluaa näin tehtävän, johtuen siitä, että hänellä on ehkä jo asemaa, tai johtuen siitä, että hänellä voi olla lähtökohtasesti jo sellanen luottamus niinkun näyttelijöiden puolelta, että sitä ei tarvitse sitä... tarkkaankin ehkä harkittua visiota kyseenalaistamaan.” I1, näyttelijä*

Luottamuksen ollessa keskeinen osa sekä johtajuuden rakentumista että teatteriproduktion valmistumista, diskurssissa käsitellään myös epäluottamusta sekä luottamuksen puutetta. Teatterityössä ihmiset ovat toisistaan riippuvaisia (De Paoli, ym., 2017), jonka vuoksi epäluottamusta pidetään aineiston perusteella suurena ongelmana. Epäluottamus vaikuttaa harjoitusprosessin lisäksi niin teatteriproduktion lopputulokseen kuin työhygieniaan. Seuraavassa lainauksessa ohjaaja nostaa esiin epäluottamuksen aiheuttamia ongelmia:

*”Sekin tietysti on vaikeaa, jos kokee, että sitä työn tekemistä ei jollain tavalla... että kokee jotenkin, että joku luottamuksen puolella ei pelaa, sitä on niinku vaikea... Ne on vaikeita tilanteita. Että kun tämä laji perustuu kuitenkin ryhmätyöhön ja luottamukseen, että se on hankalaa, jos siinä tulee ongelmia.” I2, ohjaaja*

Edellisestä lainauksesta on mahdollista lukea, kuinka merkityksellinen luottamus on osana teatteriproduktioita sekä kuinka hauras luottamus on luonteeltaan: menetetyt luottamuksen takaisin saaminen on ongelmallista eikä itsestään selvää. I2:n lainauksesta nousee esiin pettymys liittyen luottamuksen puutteeseen, joka osoittaa entisestään kuinka tärkeä rooli luottamuksella on sekä teatteriproduktion johtajuudessa että osana harjoitusprosessia. Yksi informanteista nostaa esiin, kuinka teatteriin työnä liittyä vahvasti intohimo, jonka vuoksi luottamuksen menettäminen on erityisen hajottavaa ja raskasta. Diskurssissa kerrotaan, kuinka luottamuksen rikkominen voi värittää näyttelijän ja ohjaajan suhdetta ja siten esimerkiksi näyttelijän uraa ja tulevaisuuden rooleja.

Myös ohjaajan käytös voi aiheuttaa epäluottamusta. Esimerkiksi ohjaajan pakonomainen tarve pitää kiinni autoritäärisestä johtajuustyylistä herättää näyttelijöissä epävarmuutta ja -luottamusta. Informantti 7 kokee, että teatteriproduktion kohdatessa ongelmia vastuun jakaminen työryhmän kesken sekä avun pyytäminen lisäävät luottamusta.

*”Mutta että enemmänkin, jos se on niinku avoin sen epävarmuuden kanssa ja lähdetään yhdessä etsiin sitä ongelmaa, ratkasua siihen ongelmaan niin se on helpompaa, niin se heti tuntuu niinku... streitimmältä ja mahdollisemmalta ja se ei herätä niinku epäluottamusta. Että epäluottamusta aina mun mielestä herättää enemmän se, että on ongelmia, eikä päästä ketään siihen niinkun auttamaan ja sit pakonomaisesti... jos ohjaaja pitää itsellään päätäntävaltaa.” I7, näyttelijä*

Diskurssissa ongelmana ja epäluottamuksen osoituksena nähdään myös se, jos ohjaaja ei rehellisesti myönnä omaa epävarmuuttaan tai -tietoisuuttaan. I3:n mielestä ohjaajan ei tule pelätä kertoa omasta epävarmuudestaan: hän näkee epävarmuudesta kertomisen ”luottamuksen ykkösasiana”. Ristiriitaisesti taas I4 kokee, että hän ei halua kuulla ohjaajan jokaisesta epävarmuuden hetkestä – jatkuva epävarmuuden jakaminen vähentää informantin luottamusta teatteriproduktioon ainakin hetkellisesti. Tämä ristiriita osoittaa myös ohjaajan työn haastavuuden: ohjaajan tulee teatteriproduktiota johdettaessa ottaa huomioon ensemble kokonaisuutena, mutta samalla myös yksilöt, joista ensemble muodostuu.

Sama tyyli ohjata, johtaa ja antaa palautetta ei toimi jokaiselle ja näyttelijät saattavat olla hyvinkin vaativia sen suhteen, että saavat itselleen parhaiten sopivaa ohjausta, kuten I5 kertoo haastattelussaan. Tämä saattaa asettaa ohjaajan tilanteeseen, jossa toista motivoiva retoriikka aiheuttaa toiselle paineita ja toisinpäin. Myös I10 nostaa esille, kuinka jokainen näyttelijä toteuttaa ohjaajan antamat ohjeet eri tavoin:

*”– – niin tää on esimerkiksi se ohje, niin Linda toteuttaa sen tosi tietyllä tavalla. Et sit jos mä antasin sen saman ohjeen jollekin ihan toiselle naisnäyttelijälle, niin se todennäköisesti tekis sen ihan... siinä on niinku miljoona mahollisuutta, et miten sen voi jotenkin tehdä.” I10, ohjaaja*

Luottamusdiskurssissa naisohjaajat nousevat korostuneemmin esille informanttien puheessa suhteessa miesohjaajiin. Diskurssissa naisohjaajaan viitataan äitihahmona, johon luottaminen tuntuu turvalliselta – näyttelijät uskovat ohjaajan tietävän, että käytettävät harjoitusmenetelmät ovat hyväksi sekä näyttelijöille että teatteriproduktiolle. Ohjaajan kokeminen äitihahmona luo näyttelijöille olotilan, jossa prosessiin on helppoa heittäytyä ja luottaa.

*”Se tuo mulle heti ensimmäisenä [naisohjaaja], mä sanon heti mitä mulle tulee päähän mieleen. Se tuo heti jonkinlaisen niinku... kyllähän siitä tulee jotenkin sellanen turvallinen olo, jollain tasolla.” I7, näyttelijä*

*”Et itse vaikka kokee, että naisohjaajiin on helpompi vaikka... heille on helpompi mennä jutteleen tai heille on ikään kuin helpompi... löytää joku tällainen henkilökohtanen suhde.” I4, näyttelijä*

*”– – jos tän haluais ajatella näin, niin voisko se olla helpompi lähteä kokeileen jotain uutta sellasen ihmisen kanssa, joka vilpittömästi sanoo, että ei ihan tarkkaan tiedä, mitä tässä nyt haetaan, mutta haluaa kokeilla? Ja voisiko se olla niin, että naisen aikana olisi helpompi olla niinku epävarma? Voisko ajatella niin, että se olisi näyttelijälle helpompaa olla... olis helpompi ajatella, että toi ei arvioi mua muuta kun niinku hyväksynnän läpi, jos siellä on nainen vastassa?” I2, ohjaaja*

Yllä olevien lainausten perusteella sukupuoli saattaa joissain tapauksissa vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen teatteriproduktiossa. Naiseus saattaa muodostua myös eduksi luottamuksellisen suhteen ja johtajuuden rakentamisessa ohjaajan ja ensemblen välillä. Vastaavasti seuraavassa alaluvussa esitellään ikädiskurssi, joka tutkimuksen aineiston perusteella hankaloittaa naisohjaajan johtajuuden rakentumista.

#### 4.1.4 Ikädiskurssi

Ikädiskurssissa ikä näyttäytyy haasteena ohjaajan johtamistyölle ja johtajuuden rakentumiselle, erityisesti naisohjaajien tapauksessa. Aineiston perusteella nuori ikä lisää erityisen paljon haasteita naisohjaajan uraan sekä johtamiseen.

*”Nuori nainen on niin monelle punanen vaate edelleen. Näennäisesti kaikki on kivaa. Mutta se miten ihmisille puhutellaan, niin helposti... se ei oo enää työttölyä, koska kaikki tietää, että se on väärin, mutta semmosta, että aletaan vähän... puhutaan opettamalla. Ja sit kun on esimies, jolle ruvetaan sillain »No kuules nyt, että... me ollaan aina tehty tämä tätä kautta».” I5, ohjaaja ja näyttelijä*

Ohjaaja on positio, johon liitetään auktoriteetti ja valta. Ohjaajan valta tarvitsee kuitenkin konkretisoituakseen näyttelijäensemblen – näyttelijät ovat osaltaan mukana mahdollistamassa sekä ohjaajan johtamisen että vallan. Nuoren naisohjaajan johtajuus hankaloituu, jos ensemble kyseenalaistaa ohjaajan toimintatapoja tai jos ensemble on esimerkiksi päättänyt, että ohjaajan ehdottamia harjoitusmetodeja ei edes kokeilla kuten eräs informantti kertoo kokemuksistaan nuorena naisohjaajana. Nuoren ohjaajan

luonteenlujuuutta saatetaan testata myös sen vuoksi, että nähdään kuinka paljon ohjaaja kestää.

*”Nuorempaa ohjaajaa usein saatetaan vähän kokeilla, että onko sillä perustelukykä ja missä sen tahto menee. Ja mikä sen maailma on.” I2, ohjaaja*

Ohjaajan kokeileminen on mahdollista nähdä myös ryhmän sisäisen luottamuksen hakemisena, mutta diskurssissa nousee esiin, kuinka näyttelijöiden kokeilun kohteeksi joutuvat erityisesti nuoret ohjaajat. Nuoren ohjaajan kokeilu näyttäytyy haastattelussa esimerkiksi harjoitusten myöhästyttämisenä ja päätösten kyseenalaistamisena, joka johtaa jokaisen yksityiskohdan perustelemiseen: ”Semmostakin, jota ei enää nykyään tarvitse perustella, kun sanoa, että »Ole hyvä tule tuosta ovesta vasemmalta», niin siellä keskusteltiin, että »Miksi tästä vasemmalta ovesta?»”. Vahvan auktoriteetin omaavan ohjaajan harjoituksissa ei ole samalla tavalla tilaa perusteettomalle kyseenalaistamiselle, kuin kokemattomamman, usein nuoren, ohjaajan harjoituksissa.

Informantti 10, naisohjaaja, kertoo, kuinka teatterikouluaikana hänen nuori ikänsä yhdistettynä päämäärätietoisuuteen ihmetytti miespuolista professoria. Powellin, ym. (2002, 138) mukaan johtajastereotypiat laittavat kunnianhimoiset naisjohtajat ongelman eteen pakottaen heidät selviämään epäjohdonmukaisuuden kanssa, joka liittyy johtajaroolin ja sukupuoliroolin aiheuttamaan ristiriitaan. Naisten noudattaessa feminiinisiä ominaisuuksia ja seuratessaan sukupuolirooliaan, he epäonnistuvat kohtaamaan johtajan stereotyyppiset vaatimukset ja päinvastoin: naisen seuratessa maskuliinisia ominaisuuksia, he epäonnistuvan kohtaamaan odotukset naisten sukupuoliroolia kohtaan (Powell, ym., 2002, 138). Ohjaajien haastatteluista nousee esiin huomio siitä, että erityisesti naisohjaajan nuori ikä näyttäytyy ongelmana enemmän vanhemmille ensemblen edustajille kuin nuorille ohjaajille itselleen.

Ikä liittyy myös kokemukseen ja vakavasti otettavuuteen. Diskurssista on luettavissa, kuinka nuorta ohjaajaa ei nähdä samalla tavalla vakavasti otettavana ohjaajana verrattuna vanhempiin kollegoihin. Seuraavassa lainauksessa nousee esiin I6:n kokemus siitä, kuinka ikä ja sukupuoli vaikeuttivat hänen mahdollisuuttaan saavuttaa vakavasti otettavan ohjaajan status.



*”Mutta jälkeinpäin on miettiny monta kertaa, että esimerkiksi se, että olin vasta kolmekymppinen, kun valmistuin, vähän alle ja tota... ja olin kuitenkin niinku semmonen... noh, sievä, nuori, vaalea nainen. Pieni ja kaikin tavoin sillain niinku tytöteltävä. Niin... muistan sillon, että sen kanssa vähän kipuulin, että miten mut niinku otetaan vakavasti.” I6, ohjaaja ja näyttelijä*

*”Mä olin ohjaajana kokematon, mä olin kuitenkin tunnettu täällä omassa kotikaupungissani henkilönä, joka oli myöskin taakka. – ihmisillä saatto olla semmosia ajatuksia, että mun statukseni ei ole riittävä heitä ohjaamaan.” I2, ohjaaja*

Vaikka nuoruus ohjaajana lisää haasteita johtamiseen, nuori ikä esiintyy haastatteluissa myös voimavarana ja mahdollisuutena. Diskurssissa nuoren iän nähdään tarjoavan tapa tarkastella asioita ilman liiallista takertumista vakiintuneisiin rakenteisiin. Nuoruus ei usein ole ongelma nuorelle ohjaajalle itselleen: ongelma muodostuu vasta vuorovaikutustilanteissa vastapuolen, ensemblen näyttelijöiden tai muun työryhmän, kanssa työskennellessä. Nuoruuden varmuus oman ajattelun oikeellisuudesta tarjoaa mahdollisuuden siirtää ajatukset pois omasta epävarmuudesta.

*”Niin ihan se rooli, että on koko ajan nuorin ihan kaikkia ohjatessaan, on se sitten tekniikkaa tai näyttelijöitä tai suunnittelijoita, niin se tuo siihen oman tietynlaisen ehkä voimansa, mutta tietysti myös sillon ehkä korostuu se, että onko mulla ikään kuin kvaliteettia sanoa ja määrätä, kun on niinku kokemuspohja jotenkin vielä hento.” I8, ohjaaja*

Iän myötä kertyvä kokemus vähentää haasteita johtamisessa ja ohjaustilanteissa. Tästä esimerkkeinä ovat ylimääräisen kyseenalaistamisen ja tarpeettoman perustelun poistuminen. Kuten I2 toteaa haastattelussaan ”Se on aika harvinaista enää mun kilometreillä” puhuessaan ensemblen vastahakoisuudesta kokeilla ohjaajan ehdottamaa työskentelytapaa. Haastattelujen perusteella iän myötä ohjaajan vakavasti otettavuus lisääntyy.

## **4.2 Sukupuolen merkitystä rakentavat diskurssit**

### **4.2.1 Tyytyväisyysdiskurssi**

Tyytyväisyysdiskurssissa naisohjaajat kokevat oman sukupuolensa etuna ohjaajan työssä. Naisohjaajainformantit tunnistavat hyötynsä johtajuudessa: heillä on hyvät tunne- ja

kommunikaatiotaidot eivätkä he tunnista itseään autoritäärisen ohjaajan kuvasta. Diskurssissa naiseus nähdään turvallisena, ei-pelottavana ja näiden piirteiden tiedetään vaikuttavan harjoitusprosessiin positiivisesti. Luottamus nousee esille myös osana tätä diskurssia: kun näyttelijät eivät pelkää vaan luottavat ohjaajaan heidän ilmaisunsa on vapaampaa.

*”Että jos... näyttämömasterilta pyytää, että saisinko tässä esiripun nopeasti kiinni, niin jos sen pyytää nätisti ja kivasti hymyillen, niin se varmasti menee nopeasti kiinni. Mutta jos sen pyytää käskyttämällä ja komentaen, niin se ei sen nopeemmin mee kun ennenkään. Et mä oon huomannu ihan selvästi, että just sillä pystyy kohtaamaan ihmiset jotenkin ihmisinä eikä jotenkin semmosina... sieltä jostain yläkulmasta käskemällä ja komentamalla ja raivoomalla. Se tuottaa niinku paremmin tulosta.” I6, ohjaaja ja näyttelijä*

*”Mä oon oppinu myös sitä sukupuolta niinku positiivisessa mielessä käyttämään hyväksi, että mä en myöskään oo ehkä sitten kauheen pelottava, joka on myös hyvä asia ohjausprosessissa, että ihmiset, silloin kun ne ei pelkää, niin niillä on jotenkin ilmaisukanavat auki.” I8, ohjaaja*

Diskurssissa nousee naisohjaajainformanttien toimesta esille, että he eivät pelkää käyttää naisellisiksi ymmärrettyjä keinoja hyväksi ohjaustilanteissa. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi korostettu ystävällisyys ja hymyily sekä houkuttelijana toimiminen kuten I8 lainauksessa nousee esiin. Naisellisina pidettyjen keinojen käyttäminen vertautuu vastakohdan omaisesti vahvaan auktoriteettiin, komentavaan ja jopa pelottavaan, miehille ominaiseksi ymmärrettyyn, ohjaustyyliin.

*”Mä oon niinku... ehkä jotenkin alitajusesti myös tajunnut, että mitkä ne on ne edut siitä, että on nainen. Että mun ei tarvi ja mä en oo myöskään hakenut semmosta komentajan tai autoritäärisen ohjaajan roolia, vaan ehkä niinku sukupuoli on vienyt siihen, että mä oon niinku houkuttelija ja leikkijä jotenkin ehkä helpommin. Ja mun ei oo vaikeaa myöntää erehtyneeni.” I8, ohjaaja*

Tyytyväisyysdiskurssissa naisohjaajat vertautuvat informanttien toimesta myös miehiin. Naisohjaajien tunnetaidot ja kyky puhua tunteista nousevat korostuneesti esiin, miesohjaajien vertautuessa perinteisiin autoritäärisiin ohjaajiin, jotka omaavat vahvan, jopa pelottavan, auktoriteetin suhteessa ensembleen sekä työstettävään teatteriproduktioon.

*”Mutta niinku esimerkiks työssä mä ajattelen, että sukupuolesta, mä uskosin, et voi nykyään olla mulle myös etua, et niinku... mä luulisin, että jotenkin, niinku... Siis mä en oo varma, mut mä luulisin et jotenkin ehkä naistekijänä voi jotenkin... et ei tarvi alottaa... ei oo ehkä niinku niin sellasta hierarkista, kun vaikka mistä monet näyttelijät puhuu, et joittenkin varsinkin vanhempien miesohjaajien jutuissa on. – – Mä uskosin, et vaikka mulla on ihan hyviä semmosia tunnetaitoja, vaikka käsitellä vaikka ongelmii tai niinku puhuu ongelmista... mä luulisin, että vaik sen takia, et mä oon nainen tai tyttö, et musta tuntuu, et mul saattaa olla paremmat tunnetaidot tai semmoset tunteista puhumisen taidot, kun jollain X-miehellä vois olla. Tai ainakin suomalaisessa kulttuurissa, niin kun miehiä ei mun mielestä ihan hirveesti opeteta puhua vaikka tunteista ja sit teatterityössä jotenki tunteista puhuminen on kuitenkin ihan tosi paljon sen työn ytimessä.” I10, ohjaaja*

*”Mä oon aatellu niin, että toivottavasti siitä on ollut mulle vaan hyötyä, että mä jään ehkä vaan mieleen toisella tavalla.” I6, ohjaaja ja näyttelijä*

I6:n lainauksesta nousee esiin, kuinka naisohjaajien vähemmistöosuus teatterialalla on mahdollisuus nähdä myös etuna. Naisohjaajien vähäisempi määrä näyttäytyy tapana erottautua ohjaajien joukosta ja sen ymmärretään joissain tilanteissa tarjoavan jopa etulyöntiaseman kuten haastatteluissa käy ilmi: joissain tapauksissa teatterit saattavat etsiä nimenomaan naisohjaajaa täyttämään avoimena olevaa ohjaajan paikkaa. Vaikka naisohjaajien etsiminen tiettyyn paikkaan on positiivinen asia, sukupuolikiintiöillä on myös varjopuolensa kuten I6:n haastattelusta on mahdollista nähdä:

*”Tiedän erään teatterinjohtajan, jonka suunnitelmassa lukee... hänellä on niinku suuri tota... ohjelmistosuunnitelma seinällä, ohjelmistosuunnitelmakartta niinku seinällä ja siellä lukee aina siellä täällä naisohjaaja, tässä kohtaa naisohjaaja. Muuten siellä lukee ohjaajien nimet, jotka on miehiä, ihan omilla nimillään, mutta sitten lukee 'naisohjaaja'.” I6, ohjaaja ja näyttelijä*

Vaikka naiseus näyttäytyy etuna ohjaajan työssä, lainauksesta on havaittavissa, että miesohjaaja on edelleen teatterialalla enemmän normi suhteessa naisohjaajaan. Vähemmistön edustaminen toimii joissain tilanteissa naisohjaajille etuna kuten I2 toteaa: ”– – ehkä siinä mielessä aina on hyvä edustaa toiseutta, että sitten ei ainakaan tarvi miettiä, että olis saanut mitään erityisiä etuja”, mutta osoittaa samalla, kuinka tasa-arvo ei vielä toteudu ohjaajan työssä teatterialalla sekä kuinka naisohjaaja, vähemmistön edustajana, edustaa helposti enemmän sukupuoltaan kuin itseään.

#### 4.2.2 Vaativuusdiskurssi

Vaativuusdiskurssi kuvaa naisohjaajien vaativaa suhtautumista sekä itseensä että työhön ohjaajana ja johtajana. Diskurssissa vaativuus ja perfektionismi yhdistetään sukupuoleen ja naiseuteen. Naisohjaajat kokevat tarvetta todistaa niin omaa osaamistaan, tekemäänsä työtä kuin paikkaansa teatterialalla. Pyrkimys täydellisyyteen nähdään tapana varmistaa, että ympärillä olevat ihmiset eivät voi osoittaa vikoja niin informanteissa itsessään kuin heidän toimissaan.

Vaativuus itseä kohtaan nähdään osittain myös kulttuurin tuottamana – kunnollinen nainen ymmärretään tunnollisena: ”Ja minkälaiseen maailmaan on silloin niinku kasvanu, että pitää niinku olla tunnollinen ja kunnollinen ja suorittaa kaikki superhyvin, että kelpaa” kuten yksi informanteista toteaa haastattelussa. Tämä koetaan uuvuttavana sekä itsen että myös ympärillä olevien ihmisten puolelta. Informantit kokevat vaatimuksien olevan raskaita ja jatkuvan armottomuuden johtaneen ajoittaiseen uupumukseen, yhdellä informanteista jo Teatterikorkeakoulun aikana.

*”Ja ehkä sitten vähän voimakkaampaakin näyttämisen tarvetta, johtuen sukupuolestani. Ne on sellasia aika alitajusiakin asioita, niitä on vähän vaikee arvioida, mutta ainakin se mun työmoraalini on välillä jotenkin ihan siis uuvuttava. Itselle uuvuttava ja siihen varmaan sisältyy, että on todistettava enemmän.”* I8, ohjaaja

*”Et mä oon aika sellanen... jotenkin tarkka, et mä haluun kyl tosi paljon vastata jotenki kaikesta ja mä oon tosi perfektionistinen. Välillä ne on niinku tosi hyvii ominaisuuksii, koska niitten avulla mä oon saavuttanu sellasii hyvii teoksii, mihin mä voin olla tyytyväinen, mut sit välillä muitten ihmisten on vaikee tulla sen kaa toimeen, et mä vaadin ihan tosi paljon asioita.”* I10, ohjaaja

Osana vaativuusdiskurssia nousee esiin myös naisohjaajien tekemä etukäteistyö. Haastatteluista käy ilmi naisohjaajien tekemän etukäteistyön suuri määrä ja etukäteistyön merkityksellisyys teatteriproduktion johtamisen kannalta. Etukäteistyön avulla ohjaaja valmistautuu teatteriproduktioon jo ennen harjoituskauden alkua: ohjaaja luo vahvan vision ja teatteriproduktion maailman sekä perustelee itselleen miksi juuri kyseessä oleva esitys on tärkeää tehdä. Vahva ennakkotyö mahdollistaa myös syiden perusteellisen täsmentämisen sekä itselle että muille.

Ennakkotyö näyttäytyy merkittävänä niin ohjaajalle kuin ensemblellekin – naisohjaajalle ennakkotyö toimii sekä todistuksena oman työn motiiveista että tukevana elementtinä harjoitusprosessin aikana. Ohjaajan on mahdollista tukeutua etukäteen tekemäänsä työhön teatteriproduktion kohdatessa haasteita: ”– se ensi-iltapaine tulee aina kuitenkin, niin mitä huonommin suunniteltu juttu, niin sitä kovemmin se tulee se paine.”

*”Mä teen niin paljon etukäteistyötä, että mä olen ihan varma siitä, mitä mä olen tekemässä ja mun omat motiivit on selkeät ja puhtaat, että niissä ei oo niinku mitään... mä en tee keikkaa keikan vuoksi taikka juttua sen vuoksi, että tähän piti jotain tehdä. Vaan että mulla itselläni on täysin selvää, miksi tämä juttu on tärkeä nyt, miks se on tärkeä mulle ja miksi se on tärkeä teille.” I8, ohjaaja*

*”No mä yritin vaan tehdä ihan sika paljon töitä, et mä yritin vaan tehdä työtä niin hyvin kun mahdollista, et must tuntuu et mä jotenkin just pyrin suunnitteleen asiat tosi tarkasti ja niinku oleen tosi selvillä siitä mitä mä haluan tehdä, et mä en antanu tilaa sellaselle, että »Hei, no, katellaan vaan mitä tapahtuu». Et mä vaan yritin tehdä niin hyvin, kun mahdollista.” I10, ohjaaja*

Ennakkotyö näyttelee merkittävää roolia myös näyttelijän työprosessissa. Näyttelijät arvostavat kattavan ennakkotyön tehnyttä ohjaajaa ja ohjaajan vahva valmistautuminen koetaan prosessin turvallisuutta ja luottamusta lisäävänä tekijänä. Näyttelijät kokevat prosessiin heittäytymisen helpommaksi, kun ohjaaja on varma omasta työstään. Samalla huono valmistautuminen herättää ensemblissa usein negatiivisia tunteita ja viestii ohjaajan ylimalkaisesta tai -mielisestä suhtautumisesta joko ensembleen tai teatteriproduktioon.

*”Et aina se näkyy, jos ohjaaja on hyvin tehnyt sen ennakkosuunnittelun, et miten hän on sitä juttua ajatellu. Ja se on helppoa tulla mukaan, kun näkee, et ohjaajalla on niinku selvät sävelet sen suhteen, et mitä lähdetään tekeen ja miten lähdetään tekeen.” I4, näyttelijä*

Diskurssissa nousee esiin sukupuolen vaikutus ennakkotyön tekemiseen myös näyttelijäinformanttien puolelta:

*”Totta kai mä yleisesti nään, että naisohjaajat, nyt niinku yleisesti, painotan yleisesti, tekevät enemmän töitä. Esimerkiks sitä valmistautumistyötä, mutta tää on niin yleisesti, että se ei oo välttämättä. Se ei oo todellakaan aina niin. Mutta kyllä mä sen tiedän, että tiettyä käyttäytymistä ei ikinä hyväksyttäis naisohjaajalta, mitä miesohjaajalta hyväksytään. Just tämmöistä niinku väliinpitämättömyyttä, ei oo valmistautunut.” I7, näyttelijä*

*”No joo, ehkä semmonen tulee mieleen, että tää on nyt tosi karkeeta yleistämistä myöskin, että naisilla ei oo ollu ohjaajina varaa semmoseen niinku miehillä, kun ukot on pyörittänyt tätä maailmaa, että lompsutellaan ja tehään vähän sillain niinku hutasten puolivillasesti töitä, että ohjaillaan näitä ja noita. Et mun mielestä naisten pitää niinku todistaa tollasessa johtoasemassa, et naisia on ollu paljon vähemmän ja ... niin semmosta ehkä on ollu.” I9, näyttelijä*

Diskurssissa näyttelijäinformantit kokevat naisohjaajien valmistautuvan enemmän ja samalla diskurssissa nousee esille nais- ja miesohjaajien erilainen kohtelu: miesohjaajilla on ollut erilainen mahdollisuus suhtautua teatteriproduktioon välinpitämättömästi ja valmistautua heikosti. Naisohjaajien edustaessa vähemmistöä ohjaajakentällä, heillä ei nähdä olevan mahdollisuutta samanlaiseen välinpitämättömyyteen verrattuna mieskollegoihinsa.

Diskurssissa nousee esille naisohjaajien ihanne tehdä kattava ennakkotyö, mutta myös halu tehdä tämä ennakkotyö parhaalla mahdollisella tavalla. Informantit kertovat suoraan ja toistuvasti siitä, kuinka paljon he valmistautuvat ja tekevät töitä. Naisohjaajainformantit kertovat kuinka ”Mä tein ihan hirvittävästi töitä” ja ”Mä teen ihan valtavan esityön”. Vaikka diskurssista välittyy esityöhön käytetty aika ja sen ajoittainen kuormittavuus, haastateltavat myös selkeästi haluavat kertoa ja korostaa heidän tekemänsä työn määrää ja kuinka kattavasti he valmistautuvat.

Tiukat odotukset ja vaatimukset suhteessa itseän johtavat myös suurempiin pettymyksiin jonkin mennessä teatteriproduktiossa vikaan. Aineiston perusteella naisohjaajat välttävät tilannetta, jossa heistä muodostuu kuva, jonka mukaan he eivät olisi valmistautuneet parhaalla mahdollisella tavalla teatteriproduktion harjoitteluun ja työstämiseen. Tällaisen täydellisyyttä tavoittelevan valmistautumisen avulla on mahdollista pyrkiä välttämään tilanne, jossa oma työ tullaan kyseenalaistamaan. Odotukset ja vaatimukset sekoittuvat tarpeeseen näyttäytyä vakavasti otettavana ohjaajana ja taiteilijana sekä itselle että muille.

*”Niin se oli yllättävän hankalaa, se ei sit niinku onnistunukkaa, joka oli mulle niinku tosi pettymys. Koska mä olin rakentanut niin paljon sen varaan.” I6, ohjaaja ja näyttelijä*

*”Jotenkin taiteilija joutuu aina tekemisiin sen kanssa, että riittääkö se niinku itselleen.” I2, ohjaaja*

Diskurssissa vaativuus yhdistyy riittämättömyyden tunteeseen. Riittämättömyyden tunteen lisäksi naisohjaajat kokevat tarvetta olla aitoja ja läpinäkyviä oman tekemisensä kanssa sekä niin suhteessa itseensä kuin ihmisiin, joiden kanssa he työskentelevät.

#### 4.2.3 Feminismidiskurssi

Feminismidiskurssissa kuvataan naisohjaajien toimia, joita he tekevät naisten aseman ja tasa-arvon parantamiseksi teatterimaailmassa. Diskurssissa naisohjaajien puheessa esiintyvät naisten asemaa teatterissa parantavat toimet, joita informantit eivät kuitenkaan erityisesti korostaneet osana haastatteluja. Feministiset toimet, naisten aseman parantaminen teatterimaailmassa, nähdään oman tekemisen sivutuotteena, ei niinkään tarkoituksenmukaisena tai suunnitelmallisena. Feminististen toimien tullessa esille naisohjaajat korostavat, kuinka heidän toimintansa tarkoituksena ei ole niinkään naisten korostaminen vaan ennemmin yleinen tasa-arvo.

*”Et kyllähän mun omia kirjottamia tekstejä ja ohjauksiakin sanotaan, että on feministisiä ja mä oon siitä ihan sitä mieltä, että hyvä jos on. Että tosi hyvä jos on. Mutta mä oon niinku enemmänkin sillä lailla, tää on nyt kauhee cliché sanoo, että mä pyrin olemaan niinku työssä tasa-arvoinen.”* I2, ohjaaja

*”Kun mä oon niin paljon kirjottanut näytelmiä, niin kyllähän mä oon rakentanut myöskin sellasta teatterimaailmaa, jossa naisillakin on isoja rooleja, että onhan se siellä... Kyl mulla semmonen... mut sekin on aika alitajuntaista ja luontasta, että se ei oo mikään missio.”* I8, ohjaaja

*”No kyl mä oon käsitelly sukupuolta aina, et kyl mä käsittelin mun koulujutuissa jo sukupuolta. Mut sit niinku, se oli vaan ehkä tosi paljon tiedostamattomampaa, et mä en jotenkin ite ehkä vielä ymmärtäny silloin, et mä käsittelin niissä sukupuolta. Et sit vasta kun mä valmistuin ja aloin saada palautetta ja kaikki jotenkin myös tosi paljon alleviivas siinä palautteessa, et »Kun sähän käsittelet tätä sukupuolta ja sä käsittelet näitä naisasioita», niin sit mä tulin siitä niinku paljon tietosemmaks. Ja sit mä ajattelin, et no okei, sit mä käsittelen niitä –.”* I10, ohjaaja

Naisohjaajien tapa korostaa diskurssissa sitä, kuinka feministiset toimet ovat ennemmin tiedostamattomia kuin tiedostettuja voi nähdä viittaavan teatterimaailmassa esiintyvään sukupuolineutraaliuden lumeeseen sekä teatterimaailman historiaan, jossa miehet ovat edustaneet enemmistöä osana ohjaajien ammattikuntaa. Feminististen toimien merkitys saattaa kuitenkin ajan myötä muuttaa myös muotoaan kuten I10 tuo yllä olevassa

haastattelulainauksessa esille, kertoessaan aiemmin tiedostamattoman sukupuoleen liittyvän toiminnan muuttuneen tiedostetuksi ja samalla myös osiltaan oman toiminnan kärjeksi.

Sukupuolineutraalius liittyy usein ajatukseen, jonka mukaan sukupuolten välinen tasa-arvo on jo saavutettu. Sukupuolineutraalius saatetaan ymmärtää myös ajattelumallina, jossa sukupuoli ei vaikuta organisaatioiden rakentumiseen tai ihmisten työskentelyyn organisaatioissa. (Korvajärvi, 2011, 236.) Oman sukupuolen korostaminen tai feminististen toimien nostaminen työn kärjeksi ei välttämättä näyttäydy mielekkäänä teatterimaailmassa, jossa sukupuolikysymykset koetaan ”menneisyytenä”.

Omien feminististen toimien vähäinen korostaminen voi olla myös seurausta feminismiin liitettävistä negatiivissävytteisistä konnotaatioista. Feminismi saatetaan usein edelleen virheellisesti yhdistää valtavirran toimesta esimerkiksi naisten korostamiseen miesten yli tai jopa miesvihaan. Negatiivissävytteisten konnotaatioiden vaikutukset ovat havaittavissa tasa-arvon korostamisella ja samanaikaisella feminististen toimien väheksymisellä, vaikka feminismiin tavoitteena on sukupuolten välinen tasa-arvo, eikä esimerkiksi miesten väheksyminen muiden sukupuolien kustannuksella. Tästä johtuen ihmiset, jotka haluavat parantaa joko naisten asemaa tai ”pelkkää” tasa-arvoa, saattavat hiljentyä tai vähätellä toimiaan, jotta eivät tule väärinymmärretyiksi.

Feminististen toimien vähäinen korostaminen voi johtua myös teatterimaailman vastaanotosta feministisenä koettuihin esityksiin. Teatterimaailman reaktiot tällaista esitystä kohtaan käyvät ilmi I10:n haastattelulainauksesta:

*”Kyl mä oon kuullu ihan joltain mieskollegoilta, et oli liian osotteleva ja oli miesvihamielinen, et ne ei tykkää, kun niitä kritisoidaan. – – Mut totta kai se, että vaikka Talo metsässä käsittelee sukupuolta, niin kyl mä oon huomannu, että se on herättänyt tunteita paljon sekä alan sisäisissä ihmisissä, mutta myös ihan kaikissa katsojissa.” I10, ohjaaja*

Haastatteluista käy ilmi, että teatterimaailmaan on astumassa uusi sukupolvi, jolle feministinen toimiminen on oletettu tapa toimia. I4:n haastattelulainauksesta nousee esille nuorten naisohjaajien uudenlaiset tavat tehdä teatteria. Osana näitä uudenlaisia työskentelytapoja feminismi voi olla läsnä luonnollisena osana.



*”Mut kyl musta tuntuu, että kun puhutaan naisohjaajista ja varsinkin nuoremman polven nuoremmista naisohjaajista ja kun ylipäänsä käydään... Feministinen projekti on vahvasti läsnä niinku teatterissa ja myös se niinku feministinen kritiikki kohdistuu selkeesti just tollasiin autoritäärisiin ohjaajiin ja siihen semmoseen valtaan, mitä käytetään ja on vaik käytetty perinteisesti teatteriohjaajien toimesta. – – Ehkä nuorten naisten ja naisohjaajien toimesta tulee jotenkin uudenlaista tapaa tehdä teatteria.” I4, näyttelijä*

Yllä olevassa haastattelulainauksessa nousee esiin toivo uudenlaisista teatterintekemisen tavoista. Informantit kokevat teatterimaailman muutoksen, muutoksen sekä toimintatavoissa että rakenteissa, olevan käynnissä, mutta jotta muutoksen olisi mahdollista tapahtua teatterimaailman tulisi kiinnittää huomiota useisiin näkymättömiin valtarakenteisiin, koskien esimerkiksi johtamiseen ja sukupuoleen liittyviä stereotyyppioita. Tällöin feministiset toimet voisivat olla luonnollinen osa kaikkien ohjaajien ja näyttelijöiden toimia sukupuolesta riippumatta. Diskurssissa stereotyyppiat nousevat esille enemmän rivien välistä kuin varsinaisena keskustelun keskipisteenä. Seuraavassa diskurssissa nousee esiin yksi naisohjaajien johtajuuden rakentumiseen vaikuttavista stereotyyppioista.

#### **4.2.4 Maskuliinisuutta korostava -diskurssi**

Maskuliinisuutta korostavassa diskurssissa naisohjaajat tukeutuvat stereotyyppisiin maskuliinisiin ominaisuuksiin korostaakseen omaa auktoriteettiaan sekä nostaakseen statustaan ohjaajana ja johtajana. Kahden roolin ristiriita näkyy myös diskurssissa: naisohjaajat häivyttävät feminiinisiä piirteitään, mutta samalla informantit nostavat naisohjaajien esiin tuomat ja korostamat maskuliiniset piirteet esiin negatiivisessa valossa kuten eräs informantti toteaa: ”– – toivon, että se ei jatku”.

Diskurssista voi lukea, kuinka olemalla ”kova jätkä” naisohjaajat pyrkivät saavuttamaan aseman, jossa he ovat tasa-arvoisia miesohjaajien kanssa. Tällöin heidät nähdään vertaisina miesohjaajien kanssa, sen sijaan että heitä verrataan toisiinsa mies-naisvastakkaisasettelun kautta.

*”Oon nähny esimerkkejä, että joistakin tutuista ihmisistä, naisista, jotka on esimiesasemassa, niin he ei oo semmosia, mitä he on siinä työminässä. Että he on joutunu ottaa semmosen vähän kovemman roolin ja semmosen äijäilyn. Josta mie oon hämmentynyt suhteessa minkälainen se ihminen on.*

*”Mutta sitten kun mie oon jotenkin yrittäny keskustella, niin sit he sanoo, että »Tää on se millä mie saan parhaiten tahtoni läpi». ” I5, ohjaaja ja näyttelijä*

*”Naisohjaajilla on ehkä ollu aikasemmin sellasta, että halutaan miellyttää niitä miesnäyttelijöitä ja olla vähän kovaa jätkää tai jotain semmosta.” I9, näyttelijä*

*”Yks määrittävä piirre naisohjaajissa teatterissa on ollut se ja toivon että se ei jatku, että kun se teatterin ohjaaminen ja johtaminen on ollut niin miesten käsissä, niin hyvin paljon nämä naisohjaajat kenen kanssa minä oon työskennellyt, niin on ottanut tavallaan mallia siitä miesohjaajatraditiosta. Ovat ehkä... korostavat ehkä siinä ohjaamisessaan enemmän itsessään sellasia puolia, mitä helposti liitetään myös miesohjaajiin. Korostavat ehkä enemmän semmosta omaa maskuliinista puoltaan kuin feminiinistä puoltaan.” I1, näyttelijä*

Sen lisäksi, että naisohjaajat pyrkivät korostamaan maskuliinisia piirteitä feminiinisten yli, haastatteluista nousevat esiin toimintatavat, joissa pyritään toimimaan vasten oman sukupuolen stereotyyppistä toimintatapaa, joka käy ilmi alla olevasta haastattelunostosta:

*”Ja mä ainakin koin, että mä oon varmaan niinku myös ongelmani tässä naiseudessa ohjaajana. Että... en niinku valittaisi, että en olisi niinku heikko, vaan että mä selviydyn.” I6, ohjaaja ja näyttelijä*

Yllä olevassa lainauksessa heikkous nousee esiin naiseuteen liittyvänä ominaisuutena ja samalla heikkous liitetään huonommuuteen. Heikkoutta ei pidetä asiana, joka olisi sopivaa näyttää muille. Informantti 6 ei tarjoa heikkouden tilalle sille vastakkaista vahvuutta, vaan hän kokee olennaisempana, että selviytyy kuormittavasta tilanteesta. Diskurssissa nousee myös esiin, kuinka naisohjaajainformantti on pyrkinyt peittämään itse kokemaansa heikkoutta myös esimerkiksi kiukkuisuudella ja osoittamaan näin, että on vahva: ”Mä mietin täs ihan pari päivää sitten, että mä oon ollu ehkä vähän kiukkusempi ohjaaja, ehkä vähän niinku halunnu antaaki sellasta mielikuvaa, et ois niinku vahvempi”.

Se, että naisohjaajat haluavat korostaa maskuliinisia piirteitään ja samalla häivyttää sosiaalisesti feminiinisiksi ymmärrettyjä piirteitä voi nähdä tiedostamattomana toimintana yrittää parantaa naisten asemaa – naisohjaajat pyrkivät näyttämään, että selviytyvät samoista tehtävistä kuin miehet, vaikka sitten maskuliinisia piirteitä korostamalla. Kuten eräs informanteista sanoo osana haastattelua ”yritän olla korostamatta tätä naisohjaajuutta” kertoessaan halustaan muuttaa vanhaa kulttuuria, jossa miesohjaaja on ohjaajan normi.

Maskuliinisten piirteiden korostaminen feminiinisten piirteiden yli johtoasemassa ei kuitenkaan välttämättä paranna naisten asemaa, vaan maskuliinisten piirteiden jatkuva normalisointi ja korostaminen johtotehtävissä vahvistaa teoreettisessa viitekehyksessä esiin noussutta *think manager, think male* -ajattelua. Maskuliinisten piirteiden korostaminen voi olla tietoista, kuten johdantoluvun Saara Turusen haastattelulainauksesta käy ilmi (ks. s. 5), mutta feminiinisyyden häivyttäminen voi olla myös tiedostamaton tapa yrittää parantaa omaa menestymistä tietyssä asemassa tai myös tapa selviytyä ympäristön ristipaineessa, jossa oma sukupuolirooli on ristiriidassa suhteessa ammattiaseman, johtajan, odotettuun rooliin.

### 4.3 Teatterityötä rakentavat diskurssit

#### 4.3.1 Persoonadiskurssi

Persoonadiskurssissa korostuu ohjaajan persoonan merkitys tärkeimpänä ohjaajaa määrittävänä tekijänä. Persoonaa näyttelee olennaista roolia myös koko teatterimaailmassa: kiinnostavalle ja karismaattiselle persoonalle, ohjaajalle tai näyttelijälle, annetaan erityinen painoarvo lähes jokaisen informantin puheessa. Persoonaa on olennainen osa teatterityötä kuten I1:n ja I7:n haastattelulainauksista on mahdollista havaita:

*”Että kyllä sen myöskin sen ohjaajan persoona paljon vaikuttaa siihen, minkälainen ilmapiiri siinä produktiossa on.”* I1, näyttelijä

*”Ohjaaja on kaikista tärkein siinä työilmapiirin virittämisessä”* I7, näyttelijä

Ohjaajan persoona vaikuttaa sekä visioon että ohjaustapaan ja visio ja ohjaustapa vaikuttavat teatteriproduktion harjoitteluun ja lopputulokseen. Ohjaajan persoonan vaikuttaessa myös teatteriproduktion ilmapiiriin, persoonan voi nähdä vaikuttavan myös teatteriproduktiossa vallitsevaan luottamukseen, jossa ilmapiirillä on keskeinen rooli. Kannustavassa ilmapiirissä ihmiset luottavat toisiinsa helpommin verraten tilanteeseen, jossa ilmapiiri teatteriproduktion harjoituksissa on negatiivinen.

Karismaattinen persoonallisuus nähdään olennaisena tekijänä hyvässä ohjaajassa. Näyttelijät toivovat ohjaajan omaavan persoonan, jota he voivat arvostaa, ihaila ja jonka

ajatuksista inspiroitua. Ohjaajalle annetaan myös enemmän anteeksi johtamis- ja ohjaustilanteissa, jos ohjaaja on persoonana karismaattinen ja mielenkiintoinen.

*”Se mun mielestä kuitenkin niin paljon määrittyy se ohjaajan asema ja auktoriteetti siitä persoonasta.” I1, näyttelijä*

*”Ja mä haluaisin aina katsoo ohjaajaa silleen ylöspäin, et mä haluaisin arvostaa sitä. Et must on ihanaa tehdä töitä semmosten ihmisten kanssa, joista mä aattelen, et vitsi, miten älykäs toi on tai... vitsi miten hienosti se sano ton tai vitsi miten kärsivällinen toi on tai...” I9, näyttelijä*

*”Kyllähän niinku siinä ohjaajassa antaa paljon myös anteeks tavallaan jollekin semmosille piirteille, joista en pidä ohjaustilanteissa, jos hänen persoona on tavallaan sellanen, joka minua paljon viehättää tai että josta mä pidän.” I1, näyttelijä*

Diskurssissa ohjaajan persoonan merkitystä korostetaan erityisesti vertaamalla persoonaa ohjaajan sukupuoleen tai ikään. Persoonan merkityksellisyyttä korostetaan vertaamalla persoonan olennaisuutta sukupuolen merkityksellömyyteen. Informantit korostavat näin tärkeysjärjestystä persoonan ja sukupuolen välillä.

*”Mä luulen, että enemmän se on kiinni persoonasta, kun siitä sukupuolesta. Se on tosi paljon kiinni siitä, se on tosi paljon jotenkin kiinni siitä itsetunnosta ja semmosesta henkilökohtasesta... sosiaalisesta kyvystä ja semmosesta tilanteiden lukukyvystä ja huumorintajusta ja semmosista asioista, jotka ei oo niin sukupuolisidonnaisia.” I6, ohjaaja ja näyttelijä*

*”Tuijan tapaa [ohjata] ei määritellyt musta hänen sukupuolensa vaan hänen persoonansa. Ja näin se on ollut mun mielestä kaikkien naisohjaajien kanssa ja myöskin tietysti miesohjaajien kanssa. Mä koitan koko ajan miettiä, että onko jotain sellasta, että mä oisin jotenkin naisohjaajien kanssa törmännyt johonkin tyypillisiin nimenomaan naisiin liitettäviin stereotypioihin, niin en saa kyllä nyt päähäni.” I1, näyttelijä*

*”No lähtökohtasesti mä ehkä haluaisin sanoo, että ei oo semmosta mitään selkeästi havaittavaa eroa, että kyl mä koen, että ne yksilölliset, vaikka ne tavat ohjata ja toimia on ehkä... korostuu enemmän kuin sukupuoliero.” I4, näyttelijä*

Diskurssissa persoona esiintyy lähes poikkeuksetta verrannollisena sukupuoleen. Informantit haluavat korostaa sukupuolen vähäistä merkitystä sekä itselleen että omassa työssään. Persoonan merkityksen korostaminen näyttäytyy samalla teatterimaailman sukupuolineutraaliuden korostamisena. Informantit vaikuttavat haastatteluissa kokevansa

ylpeyttä siitä, kuinka vähän painoarvoa he antavat sukupuolelle: kuin sukupuolen merkityksellisenä näkeminen kertoisi vanhanaikaisuudesta tai jopa ahdasmielisyydestä.

Vaikka haastatteluissa korostettiin persoonan merkitystä, informanttien puheesta nousi esille kuitenkin selkeitä merkkejä, joista on mahdollista nähdä, kuinka sukupuoli on edelleen merkityksellinen osana teatterimaailmaa ja samalla ohjaajan johtajuutta. Ristiriitaista suhtautumista ja sukupuolesta käytävää keskustelua käsitellään lisää seuraavissa diskursseissa.

#### 4.3.2 Suhtautumisdiskurssi

Suhtautumisdiskurssi kuvaa teatteriympäristön erilaista suhtautumista ihmisiin heidän sukupuolensa perusteella. Haastatteluissa käy ilmi naisten halu olla ”lähtökohtaisesti myös vahvoilla”, joka viittaa huonompaan lähtöasemaan suhteessa miesohjaajiin. Vaikka useat informantit korostavat sukupuolen vähäistä merkitystä teatterimaailmassa korostaen ensisijaisesti persoonan merkitystä, tämä diskurssi kuvaa teatterimaailman stereotyyppistä suhtautumista naisiin ja miehiin.

*”Mikko Lindholm sano joskus niihin aikoihin, se on jäänyt mulle mieleen, että »Jos miesohjaaja mekastaa teatterinkäytävällä raivopäissään jostain asiasta, joka on tapahtunut näyttämöllä juuri minuutti sitten ja tulee siihen teatterin käytävälle tästä sydämistyneenä, jos hän on mies, niin hän on vahvasti ja syvästi tunteva taiteilija. Jos hän on nainen, niin hänellä on niinku PMS-oireita».” I2, ohjaaja*

*”Ja kyllähän se on, niitä ominaisuuksia mitä miesjohtajalla arvostetaan, niin naisella ne on huonoja puolia. Niinku tulee tämmösiä, et jos miesjohtaja on jotenkin, että »Miten teillä menee?», niin se välittää. Mut sit kun naisjohtaja tekee, niin »Voi herranjumala toi hössöttää». Se verbi jo kuvastaa sitä: välittää ja hössöttää.” I5, ohjaaja ja näyttelijä*

Yllä olevissa lainauksissa esiintyy johtajuuteen liittyviä sukupuolistereotypioita. Naisohjaajan toiminta on ”hössöttämistä”, turhaa huolenpitoa, jota ei nähdä yhtä tarpeellisenä verrattuna miesohjaajan toimintatapaan, jossa hän ikään kuin ”ottaa vastuun” kaverillisella tavalla johtamastaan työryhmästä. Työntekijöistä huolehtiminen liitetään usein feminiiniseen stereotypiaan ja johtamistapaan.

Diskurssista käy selvästi ilmi haitallinen asenneilmapiiri suhteessa siihen, miten sukupuoliin suhtaudutaan. Naisohjaajien ja miesohjaajien samankaltaiset toimet nähdään hyvin erilaisessa valossa riippuen ohjaajan sukupuolesta. Tämä luo suuren ristiriidan suhteessa siihen, kuinka informantit korostavat persoonan merkityksellisyyttä sukupuolen merkityksellisyyden yli (ks. luku 4.3.1). Jos persoona on merkittävin ohjaajaa määrittävä tekijä, sukupuoliin tulisi suhtautua tasa-arvoisemmalla tavalla, eivätkä stereotyyppiset tavat ilmaista sosiaalista sukupuolta näyttelisi yhtä merkittävää roolia. Diskurssissa ilmenee ristiriita sanojen ja varsinaisen toiminnan ja suhtautumisen välillä.

Suhtautuminen sukupuoliin eriarvoisesti ei kuitenkaan välttämättä ole tietoinen ratkaisu tai tietoista toimintaa: vanhat rakenteet teatterimaailmassa voivat tarjota otollisen alustan sukupuolten eriarvoiseen kohteluun ja suhtautumiseen. Samalla persoonan korostaminen puheessa on mahdollista nähdä saaneen vaikutteita ajan hengestä, jossa sukupuolten tasa-arvo on esillä osana yhteiskunnallista keskustelua ja jossa tasa-arvo koetaan tärkeänä tavoitteena. Eriarvoinen suhtautuminen voi olla huomaamatonta toimintaa, jossa yksilöt toimivat vanhojen rakenteiden mukaisesti ymmärtämättä haitallisen toiminnan seurauksia ja sen tarjoamaa jatkuvuutta sukupuolten eriarvoiseen kohteluun.

Haastatteluista nousee esille myös diskurssi, joka korostaa naisohjaajien tarvetta olla ”kova jätkä” (ks. luku 4.2.4). Osana suhtautumisdiskurssia nousee esiin myös tilanne, jossa naisohjaajat toimivat naisiin liitettävien sukupuolistereotyyppien mukaisesti. Seuraavassa lainauksessa I6, naisohjaaja, kertoo, kuinka hän olisi toiminut, jos olisi edustanut toista sukupuolta ja kuinka päättää toimia toisin enemmän oman, naisiin liitettävän, sukupuoliroolin mukaisesti: kysyä kohteliaasti ja hyväksyä kieltävän vastauksen ja työskennellä tunnollisesti, vaikka näin toimiminen tarkoittaa omien voimavarojen äärirajoilla työskentelyä.

*”Jos oisin ollu mies, niin oisin sanonu, että tää loppuu, jos ette annan mulle dramaturgia. Mutta naisena minä kävin kohteliaasti kysymässä ja minulle sanottiin, että »Et saa», niin minä niinku hyväksyin sen ja tunnollisesti menin takaisin yläkertaan ja kirjoitin sen loppuun tai harjoitusten jälkeen valvoin yön ja kirjoitin.”* I6, ohjaaja ja näyttelijä

Informantti 6 kuvaa myös kuinka hankalassa tilanteessa hän olisi toiminut toisin, jos ei olisi nainen: ”Jos mä oisin mies, niin mä oisin viheltänyt pelin poikki”. Miesohjaajien

johtajuus rakentuu näin siis ainakin osittain eri tavoilla verraten naisohjaajien johtajuuteen. Sukupuoli mahdollistaa, mutta myös rajoittaa erilaisia toimintamahdollisuuksia. Lainauksesta käy lisäksi ilmi, kuinka miesohjaajan johtajuuden rakentumiseen liitetään erilainen sallivuus suhteessa naisohjaajan johtajuuden rakentumiseen. Ohjaajilta sallitaan erilaista käytöstä perustuen siihen kumpaa sukupuolta he edustavat: lainauksessa nousee esiin, kuinka teatterimaailma on tottunut miesohjaajien tapaan asettaa ehtoja naisohjaajien ennemmin kysyessä lupaa tietynlaiseen toimintaan.

Erilainen suhtautuminen sukupuoliin voi hankaloittaa naisohjaajien kohdalla myös auktoriteetin sekä luottamuksen saamista kuten seuraavasta Informantti 10:n haastattelulainauksesta käy ilmi.

*”No, sanotaan kyl itse asias näin, että kyl mä ajattelin joskus kouluaikoina sitä, että pojat niinku sai helpommin sen auktoriteetin. Et tuntu et näyttelijät usko niitä ihan silleen, ihan vähällä, et niitten ei tarttenu puhuu oikeestaan paljoo, ku vähän vaan jotain murahdella ja sit itellä oli aina sellanen olo, et hartiavoimin kamppaili, et sai sen luottamuksen.” I10, ohjaaja*

Nuoren naisen epävarmuuteen suhtaudutaan eri tavalla kuin nuoren miehen epävarmuuteen. Yksi informanteista pohtii haastattelussa, kestetäänkö teatterissa nuoren, vasta alalle tulleen, naisen epävarmuutta huonommin kuin vastaavassa tilanteessa olevan nuoren miehen. Nuoren naisen epävarmuus tarjoaa tilan muulle työryhmälle kyseenalaistaa ohjaajan auktoriteetti, vaikkakin haastatteluista ilmenee myös näyttelijöiden herkkä tyytymättömyys huonoon ohjaajaan sukupuolesta riippumatta kuten I3 toteaa: ”Kyl näyttelijät on aika kuumana, jos ne joutuu huonoon ohjaukseen, oli ne [ohjaajat] miehiä tai naisia”.

Erilainen suhtautuminen näkyy suoran kommunikaation ja vuorovaikutuksen lisäksi siinä, kuinka nais- ja miesohjaajien teoksiin suhtaudutaan. Informantti 4 tuo haastattelussa esille ajatuksen, jossa naisohjaajan teokset nostavat esille naisen näkökulman, kun taas miesohjaajan tarjoama näkökulma on enemmän universaali tai ”vain ohjaajan näkökulman”, ilman erillistä sukupuoliliitettä.

*”Se miesohjaaja on niinku se joku semmonen... Eli ohjaaja on semmonen neutraali toimija, hänen toiminnassaan se oma sukupuoli ei oo millään tavalla merkityksellinen, että hän voi ikään kun... mut sitten naisohjaaja on*

*sitten se, jonka sukupuoli nostetaan framille ja se on ikään kuin merkityksellistä se hänen sukupuoli sen työn kannalta mitä hän tekee. Että ikään kuin musta tuntuu, että naisohjaajien töitä myös luetaan monesti sen sukupuolinäkökulman kautta, et ikään kuin naisohjaaja ei voi käsitellä mitään muuta, kun omaa naiseutta tai omaa semmosta naisnäkökulmaa. Että naisohjaaja tuo aina sen naisnäkökulman, mutta ohjaajat eli miesohjaajat tuo sen jonkun ajattoman ja universaalin näkökulman. Että he ei koskaan tuo sitä, tai harvoin puhutaan, että he ei koskaan tuo sitä miesnäkökulmaa. He tuo vaan niinku näkökulman, mutta naisohjaajat tuo naisnäkökulman, must tuntuu kärjistetysti.” I4, näyttelijä*

Edellä olevasta I4:n haastattelulainauksesta nousee esiin, kuinka sukupuoli asettaa lähtökohdan ohjaajan työn tarkasteluun. Miesohjaajien teatteriproduktioon tarjoama näkemys koetaan yhteiskunnassa normina, verraten naisohjaajan tekemän työn lopputulokseen, jota tarkastellaan sukupuolen, naiseuden, läpi. Seuraavassa diskurssissa syvennyttään lisää ajatukseen, jossa teatteri näyttäytyy miehisenä maailmana.

#### **4.3.3 Miesten maailma -diskurssi**

Miesten maailma -diskurssissa tunnistetaan teatterissa esiintyvä miehinen maailma. Miehisellä maailmalla viitataan haastatteluissa sekä miesenemmistöön esimerkiksi ohjaajien ja teatterinjohtajien keskuudessa, mutta myös naisten kohteluun. Vaikka valtarakenteet, jotka miehet ovat luoneet ja joissa miehet ovat usein edelleen enemmistö tunnistetaan, koetaan työskentely ja toimiminen silti vapaana ja sukupuolesta irrallisena.

Diskurssissa nousee esiin, kuinka miesten maailmassa sukupuoli on edelleen merkityksellinen, erityisesti puhuttaessa naisista. Miehuus on neutraalia, kun taas naisen toimissa sukupuoli on määrittävä tekijä, jonka läpi toimintaa tarkastellaan.

*”– kun jotenkin ikään kuin miettii perinteisesti sukupuolta ja perinteistä ohjaajutta, niin jotenkin perinteisesti se ohjaaja on sellanen autoritäärinen mies ja sitten semmosen autoritäärisyyden liittää monesti myös, et ajattelee, et ne miesohjaajat on tosi sellasia autoritäärisiä, niin jos on naisohjaajia, niin sitten ne ikään kun ovat jotakin muuta.” I4, näyttelijä*

*”Me eletään patriarkalisessa yhteiskunnassa, jossa niinku miehet on vallankahvassa kiinni ja teatterimaailma ja kaikki taide, myös kirjallisuusmaailma, noudattelee tän patriarkaatin lainalaisuuksia. Miehet kuitenkin on niissä valta-asemissa kiinni, et lähtien siitä, et useimmiten teatterinjohtajat on miehiä, miehet saa enemmän palkkaa... Saat olla erityyppisessä asemassa ja sit niinku myös sun teokset arvioidaan eri*



*tavalla, niinku katse niihin on erityyppinen, ku sä oot nainen. Jos sä oot nainen, niin sit sulla on sukupuoli. Jos sä oot mies, niin sä oot periaatteessa vaan sellanen neutraali toimija.”* I10, ohjaaja

*”Ohjaaja ku ohjaaja. Mutta... naisohjaaja on pikkusen vielä harvinaisuus. Meillä vähän harvinaisempi, kun tämä perinteinen miesohjaaja. Mutta koko ajan yleistymässä ja hyvä niin. Ja ikään kuin sillä ei... yhä vähemmän sillä on enää merkitystä. Mutta kyllä sillä vielä on, miesten maailmassa, miesten silmissä, miesten luomissa valtarakenteissa sillä vielä on merkitystä.”* I6, ohjaaja ja näyttelijä

Myös ajan saatossa teatterigurut ovat olleet poikkeuksetta miehiä, kuten Informantti 8 toteaa. Vaikka diskurssissa käy ilmi, että miesten koetaan johtaneen teatterimaailmaa, ”miesten maailman” nähdään myös muuttuneen. Vuosien saatossa käytännöt ovat kokeneet muutoksia ja epäasialliseen käytökseen puututaan aiempaa herkemmin. Tähän muutokseen on vaikuttanut suuresti myös vuonna 2017 alkanut #MeToo-kampanja<sup>1</sup>, joka mainittiin seitsemässä haastattelussa kymmenestä.

*”Kaikki lähti siitä Me too:sta, joka on nyt sit vaikuttanut kaikkeen mahdolliseen, ihan niinku ihmisten väliseen tasa-arvoisuuteen ja kaikkeen. Niin se heijastuu niin miljoonaan asiaan, et me ei oltais ikinä voitu kuvitella, kuinka maailma muuttuu paris vuodes ihan sensaatiomaisen paljon. Niin nykyisin vaan niinku... et vaikka semmosii ohjaajia on edelleen, niin nykyisin on ihan normaalia sanoa, että »Älä viitti huutaa mulle».”* I9, näyttelijä

*”Mä voisin kuvitella, että joku miesohjaaja, mun ikänen on kokenut isomman muutoksen siinä, että miten hän voi esimerkiksi naisia kohdella ja käsitellä ja puhutella ja ohjata, ehkä näin. Koska tota... kyllä teatterimaailmassakin on ollut se tietynlainen tällöinen tyttöjen... tyttötelymaailma.”* I8, ohjaaja

Miesten maailma -ajatus nousee esille diskurssissa myös ohjaaja-termistä puhuttaessa. Ohjaaja-termiä ei koeta täysin neutraalina, vaan termiin liitetään muun muassa autoritäärisyys ja vallankäyttö. Informanttien puheessa vilahtelevat kuvailut kuten ”pahis ohjaaja” ja ”hirviö ohjaaja”.

*”Kun vaikka teatterikoulussa puhutaan ohjaajasta, niin monesti siihen niinku jotenkin liittyy ehkä enemmän semmonen joku... tai et se on aika latautunut termi, et se ei oo niinku neutraali. Tai et ohjaaja voi olla*

<sup>1</sup> Me too -kampanja (suom. Minä myös) on vuonna 2017 alkanut maailmanlaajuinen liike, jossa aiheutunnisteella #MeToo ihmisiä kehoitettiin kertomaan heidän kokemastaan seksuaalisesta häirinnästä. Kampanja on noussut esiin erityisesti taide- ja kulttuurialoilla.

*minkälainen vaan, et siihen lähtökohtaisesti sisältyy jotenkin ne kaiken maailman animäkiset ja usein ne on myös, et tohon kuvaan sisältyy et monesti ne on myös keski-ikäisiä miehiä tai se oletus ohjaajasta on niinku lähtökohtaisesti mies ja semmonen vanhempi, limanen setämies.” 14, näyttelijä*

Diskurssissa nousee myös esille teatterimaailmassa yleisesti tunnetut ohjaajat, joiden ohjaustyyliin liitetään vallankäyttö ja vahva autoritäärisyys. Informanttien puheessa toistuivat samat nimet ja huomion arvoista on, että vaikka näyttelijäinformantit tietävät negatiivisista kokemuksista tiettyihin ohjaajiin liittyen, he saattavat kuitenkin toivoa pääsevänsä tällaisen ohjaajan ohjaukseen kuten kahden informantin haastatteluista nousee esiin: ”Mulla ei ole siitä onneksi kokemusta, tavallaan onneksi ja tavallaan epäonneksi”, ”Olihan Markus Huhtasessakin karismaa, mutta en mä ois ikinä halunnu olla... tai oisin halunnu olla sen ohjauksessa, mutta... mutta se ei välttämättä ois ollu miellyttävää”.

Autoritäärisiin, tunnettuihin ohjaajahahmoihin liitetään haastatteluissa arvostus ja tietynlainen kunnioitus: ”– – kuka tahansa ei pääse se juttuihin”. Toive päästä mukaan tunnetun, autoritäärisen ohjaajan johdettavaksi selittyy osin uteliaisuudella, mutta tällainen toiminta sisältää myös ongelman: jos teatterimaailma jatkaa linjalla, jossa haitallisiin rakenteisiin ja niitä tukevaan käytökseen ei puututa, rakenteet tulevat pysymään samanlaisina eikä haitalliseksi tunnistettua käytöstä saada kitkettyä pois teatterimaailmasta.

#### **4.3.4 Katsediskurssi**

Diskurssissa pohditaan teatterimaailmassa käytävää keskustelua katseen merkityksestä: kenen katseella näyttämölle katsotaan sekä mitä näyttämöllä tapahtuvalla toiminnalla halutaan kuvata ja tuoda esille. Teatteriesitysten tulkinnassa sukupuolen tuottamia asetelmia ja merkityksiä pyritään ymmärtämään ja sukupuolen rooli osana esityksiä nähdään merkityksellisempänä kuin aiemmin.

Katseen kohteena oleminen on olennainen osa teatterityötä. Diskurssissa käy ilmi, että ei ole yhdentekevää kenen katseella näyttämölle katsotaan: nais- ja miesohjaajan katseet eroavat toisistaan. Haastatteluissa nousee esiin, kuinka naisnäyttelijät voivat kokea

miesohjaajan katseen seksualisoivaksi, verraten naisohjaajan katseeseen, joka tunnistetaan lempeämmäksi ja ymmärtäväisemmäksi.

*”Jos sinä miesohjaajana laitat naisen näyttämölle vähissä vaatteissa olemaan katseen kohde, kun saman asian tekee naisohjaaja, niin valveutunut katsoja rupee tulkitsemaan sitä valintaa, sen ohjaajan sukupuolen mukaan.”* I5, ohjaaja ja näyttelijä

*”Ja vaik esimerkiksi naisnäyttelijät puhuu siitä, että naisohjaajan katse ei oo semmonen niinku niin seksualisoiva, et niinku ne saa ikään kun vapaammin olla siellä ajattelematta, et niitä katotaan semmosella male gazella.”* I10, ohjaaja

I3 kertoo haastattelussa käsikirjoittamastaan ja ohjaamastaan teatteriproduktiosta, jossa sekä katse että sukupuoli ovat olleet merkittävässä roolissa. Haastattelulainauksessa nousee esille kuinka problemaattista ja usein stereotyyppistä sukupuolien esittäminen on.

*”Se Lintujen tanssi oli oikeestaan mun semmonen esikoisteksti. Ja se käsitteli naista katseenkohteena – – jotenkin niinku tuntuu siltä, että mies arvioidaan niinku jotenkin puhtaammin sen suorituksen mukaan ja jos mies töppää, niin sit se laitetaan niinku syrjään. – – Ja tää oli niinkun sen Lintujen tanssiin sellaseen teemaan, et se nainen on tuomiolla läsnä niinku enemmän sellasena sukupuolenaan eli seksuaalisena olentona. Kun taas miehestä voidaan sanoo, et se on ihan nolla, ei se osaa mitään, mut se lakkaa niinku siihen se arvio. Mut sitten kun nainen on nolla, niin sit siihen tulee se koko persoona ja käydään niinku henkilöön ja jotenkin se aina kun se lynkkausjoukko syntyy, niin siinä on semmosta häpäsyn ja sellasta energiaa.”* I3, ohjaaja ja näyttelijä

Katsediskurssi ylettyy myös teatteriesitysten arviontiin. Teatterintekijät pohtivat esityksiä katsoessaan johtuuko naisen tai miehen kuvaaminen tiettyssä valossa ohjaajan sukupuolesta. Myös katsontakannan perustelu on aiempaa tärkeämpää ja siinä on havaittavissa ajan muutos: ihmisiä ja sukupuolia ei ole suotavaa enää asettaa tiettyyn valoon ilman, että valinta on perusteltu.

*”Mut musta se on se tärkein, että kenen katseella me katsotaan sinne näyttämölle. Että onko se ohjaajan joku oma fantasiaperversio siellä? Vai sitten se, halutaanko me myös esimerkiksi, että miesohjaajan, että jos haluat sen, että nainen on katseen kohde esimerkiksi näytelmässä, niin sinun täytyy oikeasti väittää se, että miksi haluat tehdä tämän näin. Mikä on musta hyvä, että nyt se ei mee läpi enää, että laitetaan se nuori Teatterikorkeesta työharjoitteluun tuleva tyttö korsettiin pyöriin siinä eturampissa.”* I5, ohjaaja ja näyttelijä

*”Tunnistan tämmösen ajatuksen, että miten toi on nähty noin verettömänä toi nainen, että johtuuko se siitä, että tän on mies ohjannut? Vai johtuuko se näyttelijän verettö... siis, että kyl tämmösen ajatuskuvion tunnistaa.”* 18, ohjaaja

Diskurssissa nostetiin esille myös teatterin olennainen tehtävä: erilaisten maailmankuvien kuvaaminen sekä vaikeiden asioiden ja ongelmien näkyväksi tekeminen. Katseeseen kohdistuva kriittisyys voi johtaa myös erilaisten maailmankuvien vähenemiseen teatteriesityksissä. Haastatteluissa nostettiin esille, että esityksien sisällä käytävistä keskusteluista ja teemoista ei ole syytä kieltäytyä perustelulla ”Mä en halua, tää ei oo mun maailmankuva”, koska tällöin teatterin olennainen tehtävä, erilaisten tarinoiden ja maailmankuvien jakaminen, vaarantuu.

Keskusteluun kenen katseella asioita tarkastellaan, tarvitaan kattavien perustelujen lisäksi myös teatterin sisäistä asiallista keskustelua, joka koetaan diskurssissa puutteelliseksi:

*”Toki on tärkeätä, että me tarkastellaan oman alan sisältä kriittisesti näitä asioita, mutta myös olla se, että me ei voida leimata ketään sukupuolen takia. Ja kun tän on tehnyt se, niin sen takia tää on tämmönen. Vaan että okei, nyt se on tehnyt tämmösen jutun, miksiköhän se on tehnyt juuri tätä kautta sen. Plus sitten se, että harvoinhan teatterin tekijät keskustelee oikeasti, että »Minua kyllä jäi häiritsemään, että mie soitan sille, että miksi se oli se päähenkilönäinen tommonen?». Ei, me mennään lätkyttään mieluummin kavereille, että »Ootko vittu nähnyt sen, aivan kaamea naiskuva, aivan hirveetä paskaa». Että myös se semmonen keskustelu meiltä puuttuu, mikä liittyy tähän työhygieniiaajuttuun, että mieluummin lätkytän muitten kans, kun otan sen ongelman esille.”* 15, ohjaaja ja näyttelijä

Yllä olevassa lainauksessa on havaittavissa myös, kuinka sukupuoliin ja myös sukupuoleen liittyvään keskusteluun suhtaudutaan vaihtelevasti teatterimaailmassa. Teatterin suhdetta sukupuoleen käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

#### **4.3.5 Suhde sukupuoleen -diskurssi**

Diskurssissa nousee esille informanttien tapa puhua sukupuolikeskusteluun liittyvistä asioista varoen ja painottaen sukupuolen vähäistä merkitystä ja teatterin sukupuolineutraaliutta. Teattereissa vallitsee diskurssin mukaan ajattelumaailma, jossa sukupuoli ei vaikuta ihmisen toimiin eikä arviointiin. Useat informantit kertovat, kuinka

heille sukupuolella ei ole merkitystä ja he toivovat olevansa vapaita sukupuoleen liittyvistä lokeroinneista.

*”Sillä ei mun mielestä ole merkitystä, että onko se... Sukupuolella ei ole merkitystä siinä kohti, jos miettii että, onko se ohjaaja... kun se ohjaaja on johtaja, niin se on tavallaan yks ja hailee onko mies vai nainen.”* I1, näyttelijä

*”Koska mä en ajattele, että se on... että siinä mitä mä kaipaen ohjaajalta, että siinä on sukupuolesta tavallaan kyse – – Mä en koe eroja tavallaan, oli mies tai nainen, se ei oo sukupuoliero vaan enemmän se on se ammattitaitoero.”* I7, näyttelijä

*”Vois niinku arvella näin, että varmasti näyttelijät on tottuneempia siihen, että nuori mies ohjaa, kun esimerkiksi siihen, että nuori nainen ohjaa. Niin varmasti sillä on vaikutusta. Mutta sitten sanon kuitenkin näin, että... et kyl siä kaikkien tärkein on kuitenkin se, että mikä siä on se ajatus.”* I3, ohjaaja ja näyttelijä

Diskurssissa tuotetaan todellisuutta, jonka mukaan sukupuoli ei ole merkityksellinen osa niin ohjaajan työtä kuin teatterityötä. Informantit tuovat vahvasti esiin, kuinka he tavoittelevat olotilaa, jossa sukupuoli ei olisi merkityksellinen kuten I6 toteaa: ”Haluaisin itse ajatella olevani vapaa näistä... – – jotenkin sukupuolen merkityksestä tässä teatterimaailmassa”. Haastattelujen perusteella teatterin ja sukupuolen suhdetta on hankalaa kiistää. Diskurssissa nousee esiin, kuinka ”Teatterilla on sellanen fetisistinen suhde sukupuoleen”, ”Se on syvällä rakenteissa tää mies-naiskeskustelu” sekä ”Sukupuoli on tosi poliittinen asia teatterimaailmassa tällä hetkellä”. Informantit myös nostavat esiin sukupuolen merkityksen osana näytelmiä: sukupuolten välinen jännite on olennaisessa osassa useita klassikkoteoksia.

Seuraavassa lainauksessa nousee esiin, kuinka aggressiivissävytteisessä sukupuolen merkityksen vähättelyssä sukupuoli tuodaan esiin rajoittavana tekijänä.

*”Just toi, että koetaan [teatteri sukupuolineutraalina]. Ja kauheesti puhutaan tästä, että »Niillä ei oo mitään merkitystä ja niillä ei oo». Ja ne on aika aggressiivisia siellä taustalla... Ja ihan tämmöstä, että naisnäyttelijä nostaa esille työtilanteessa jonkun haasteen »Oi että, kun toi aina valittaa» ja sitten kun mies nostaa saman asian hetken päästä omin sanoin, niin »Hyvä, että otettiin tää asia esille». ”* I5, ohjaaja ja näyttelijä

Naisohjaajien haastatteluissa sukupuolelle annettiin erilaiset määrät painoarvoa. Sukupuolta ei nähty merkittävässä roolissa ohjaajauran kannalta ja työssä käytävät kamppailut koettiin muuna kuin sukupuoleen liittyvinä kamppailuna. Kuten I2 totesi: ”– se oli ehkä mulla niin syvässä se semmonen kamppailu sille omalle, sen oman ruudun vallottamiseen, että mä näin sen ylipäättään kamppailuna kohti sitä omaa päämäärää, enkä niinku sukupuolikamppailuna”. Vaikka diskurssissa sukupuolen vähäistä merkitystä halutaan korostaa, informanttien tarinoissa nousee esille käytäntöjä, joista on mahdollista havaita, kuinka sukupuolten välille tehdään eroa, sukupuolia kohdellaan eriarvoisesti ja samalla sukupuoli tehdään näkyväksi tekijäksi niin laitosteattereissa kuin jo opiskeluaikana teatterikouluissa.

Informantti 9 kertoo, kuinka hänen opiskeluaikanaan näyttelijäopiskelijoille on välitetty viesti erilaisesta tavasta suhtautua vastakkaiseen sukupuoleen: naiset pitävät enemmän miehistä ja miehet naisista. Tällaisella puhetavalla vahvistetaan myös ”nainen on naiselle susi” -ajattelumallia, jonka mukaan samaa sukupuolta olevat ihmiset kilpailevat toisiaan vastaan työelämässä toistensa tukemisen sijaan.

*”Ja muistan kun yks proffa Päivi Järvinen, joka oli mun yks proffista tuolla Teatterikoulussa, niin sehän on kuitenkin pitkänlinjan tekijä ja hyvin älykäs ja kaikkee, mahtava nainen, mut mä muistan, kun se sano meille, kun me oltiin ekaa vuotta koulussa, että »Muistakaa sitten, että naisohjaajat tykkää enemmän miesnäyttelijöistä ja miesohjaajat sitten enemmän naisnäyttelijöistä». Täysin käsittämätöntä, et niin älykäs ihminen on voinut sanoo jotain tollasta meille, kun me aloitettiin koulu. Nii tällasilla saatesanoilla, joka tietenkin leimaa meidän ajattelua sitten.” I9, näyttelijä*

Informantti 4 nostaa haastattelussa esille, kuinka ennen työelämään, ”kentälle”, saapumista näyttelijäopiskelijat pohtivat sukupuolen ja teatterin yhteyttä sekä teatterimaailmassa esiintyviä ongelmia kriittisemmin. Diskurssissa käy ilmi, kuinka opintojen päätyttyä teatterimaailman rakenteet muodostuvat eri tavalla näkyviksi ja konkreettisemmiksi opiskelijoille. Samalla rakenteita vastaan kapinoiminen ja niiden tietoinen purkaminen vähenee vastavalmistuneiden halutessa töitä ja pääsyn osaksi menestyneitä ja kunnianhimoisia teatteriproduktioita, joista vastaavat menestyneet ja inspiroivat ohjaajat. Joissain tilanteissa nämä ohjaajat ovat henkilöitä, joilla on pelottavan ja autoritäärisen ohjaajan maine. Halu menestyä ja kerryttää kokemusta voittaa näissä

tapauksissa halun kapinoida rakenteita vastaan kuten seuraavasta haastattelulainauksesta käy ilmi:

*”Et sit must tuntuu, et sen kyl huomaa, et tuol kouluis, et käydään siel minkälaist pohdintaa tahansa, aina se tyssää vähän siihen, et sitten kun tullaan teatteri... tai kun valmistutaan ja tullaan tälle alalle tai tälle kentälle, joka on jo olemassa, niin siellä on olemassa ne tietyt toimintatavat, joihin sit enemmän tai vähemmän mukaudutaan, jotta saa töitä ja pääsee tekeen töitä ja kuitenkin kun haluaa tehdä töitä, niin sit se on vaan kätevämpi mukautua siihen, et miten vanhemmat tyypit tekee ja... on sit siinä ja... Ja se vallankumousaate, mikä on vielä teatterikouluissa läsnä, et »Kaikki on paskaa ja me tehään kaikki uusiks», niin sitten se aika nopeesti laantuu siihen, kun totee, et mä haluun kuitenkin mennä ton Lepistön ohjaukseen.” I4, näyttelijä*

Lähtökohtaisesti haastatteluissa sukupuolella ei nähty olevan suurta merkitystä niin teatterimaailmassa kuin ohjaajan johtajuudessa: sukupuolta merkittävämpänä tekijänä korostettiin persoonan merkitystä ohjaajaan ja ohjaajan johtajuuteen (ks. 4.3.1). Informantit eivät sivuuta sukupuolta haastatteluissa, mutta nostavat esiin sen vähäisen merkityksen ja painottavat tätä valintaa korostamalla persoonan merkityksellisyyttä.

Vaikka sukupuolen vähäinen merkitys tuodaan toistuvasti esille, informantit ovat diskurssin perusteella myös epävarmoja sukupuolen merkityksestä: ”Mutta mä niinku näkisin, että itse en suhtaudu siihen [sukupuoliin] eri tavalla, mutta niinku sanottu, voi olla, että suhtaudun”. Teatterin suhde sukupuoleen näyttäytyy monitasoisena: vaikka sukupuolen vähäistä merkitystä korostetaan, aineistosta nousee esille, kuinka informanttien suhde sukupuolikeskusteluun on epävarma. Informantit eivät kuitenkaan sivuuta sukupuolta haastatteluissa. Seuraavassa II:n haastattelulainauksessa sukupuoli sivuutetaan kokonaan hierarkian ylimmältä portaalta, teatterinjohtajan toimesta:

*”Myönnän, että olen siihen aina kiinnittänyt huomiota siihen räikeeseen tosiasiaan, että miten voi olla näin, että jos mä teen neljä produktioo vuodessa, niin niistä yksi on naisen ohjaama, hyvässä lykyssä ei sitäkään. Että miten se voi olla? Ja sitten kun mä oon tästä aina keskustellu kulloisenkin teatterinjohtajan kanssa, jokainen teatterinjohtaja, jonka kanssa mä oon tästä asiasta keskustellu, on sanonut, että valintoihin ei vaikuta sukupuoli, valintoihin vaikuttaa se produktio mitä halutaan tehdä.” I1, näyttelijä*

Aineistossa informantit kertovat sukupuolen merkityksen olevan vähäinen ja edellä olevassa haastattelulainauksessa teatteriorganisaation ylin porras, teatterinjohtaja, sivuuttaa sukupuolen keskustelussa kokonaan. Diskurssin perusteella teatterin suhde sukupuoleen värityy sukupuolen merkityksettömyyden korostamisella, mutta samalla myös epävarmuudella sukupuolen merkityksestä. Tämä on nähtävissä persoonan jopa aggressiivisella korostamisella. Nouseeko persoonan painottaminen ja sukupuolen merkityksettömyyden korostaminen vanhoista valtarakenteista, jossa sukupuoli on sivuutettu kokonaan osana keskustelua?



## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkielmassa on tutkittu, miten naisohjaajan johtajuus rakentuu teatteriproduktiossa sekä mikä merkitys sukupuolella on naisohjaajan johtajuuteen. Tässä luvussa vastataan näihin tutkimuskysymyksiin, tehdään yhteenveto tutkimuksesta sekä lopuksi arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

### 5.1 Naisohjaajan johtajuuden rakentuminen teatteriproduktiossa

Suomessa on ollut vallalla autoritäärinen ja individualistinen ohjaajakäsitys (Helavuori, 2013; Hotinen, 2002). Naisohjaajien lisääntyessä ja luottamuksen sekä lempeyden merkityksen korostuessa tutkimuksen aineistossa näyttää siltä, että suomalainen ohjaajakäsitys on muuttumassa ja transformationaalinen johtajuus lisääntymässä. De Paoli, ym. (2017) kuitenkin huomauttavat, että johtamisprosessien muutos teatterimaailmassa on hidasta. Aineiston perusteella informantit arvostavat johtajassa erityisesti karismaattista persoonallisuutta, joka nousi esiin myös autoritäärisistä ohjaajista puhuttaessa. Transformationaalisen johtajuuden lisääntymisestä huolimatta ohjaajan johtajuudessa näyttää esiintyvän piirteitä myös karismaattisesta johtajuudesta: ohjaajan tulee kyetä jakamaan inspiroiva visio ensemblelle ja motivoida heidät työskentelemään kohti yhteistä hyvää ennemmin kuin tavoittelemaan omaa etuaan. Tällainen käytös on tunnistettavaa karismaattisessa johtajuudessa, jossa johtajalla on erityinen vaikutus seuraajiinsa (Anderson & Sun, 2017 & Hansen, ym., 2007).

Tutkimuksen tuloksena ohjaajan johtajuuden rakentumiseen vaikuttavat osatekijät ovat ohjaajan visio, ohjaajan ohjaustapa ja tämän käyttämä retoriikka sekä ohjaajan ja ensamblen välillä vallitseva luottamus. Ohjaajan käyttämällä ohjaustavalla ja retoriikalla on erityinen vaikutus produktion sisäiseen luottamukseen, joka on keskeisessä roolissa ohjaajan johtajuuden rakentumisessa ja teatteriproduktion valmistumisessa. Johtajan, tässä tapauksessa ohjaajan, on olennaista kyetä jakamaan jotain itsestään – jakamisella tavoitellaan luottamusta, jota luovuus vaatii syntyäkseen (Ropo, ym., 2005).

Ohjaajan visio on produktiokohtainen ja myös produktion sisällä vallitseva luottamus on koko ajan muutoksessa, koska luottamus syntyy vuorovaikutussuhteissa ohjaajan ja ensamblen välillä. Näin ollen ohjaajan johtajuuden rakentumiseen vaikuttavat osatekijät

voidaan havaita muuttumattomina, mutta johtajuuden itsessään muuttuvan produktiokohtaisesti näiden osatekijöiden, teatteriproduktion, vision ja ensemblen, vaihtuessa. Osatekijöiden vaihtuessa produktiokohtaisesti, korostuu vision jakamisen ja jalkauttamisen merkitys, joka on olennainen osa ohjaajan johtajuuden rakentumista (Posner, 2009). Nämä ohjaajan johtajuuteen vaikuttavat lainalaisuudet ovat osana myös naisohjaajan johtajuuden rakentumisessa. Naisohjaajan johtajuuden rakentumiseen vaikuttavat lisäksi erityiset haasteet, joita naisohjaajat kohtaavat sukupuolensa takia.

Naiset kohtaavat johtotehtävissä haasteita, joita miehet eivät kohtaa (Eagly, 2007, 7). Tutkimuksen aineiston perusteella naisohjaajan johtajuuden rakentumiseen vaikuttavat erinäiset haasteet, joita naisohjaajat kohtaavat nimenomaan sukupuolensa takia. Ikä on esimerkki tällaisesta sukupuolittuneesta haasteesta, joka nousi esiin aineistosta diskurssianalyysin myötä. Nuoruus, kokemattomuus ja naiseus yhdistettynä ohjaajaan ammattiin luovat haasteita naisohjaajan johtajuuden rakentumiselle sekä auktoriteetin saamiselle osana työryhmää ja teatteriproduktion harjoittelua. Ikä, kuten myös naiseus ja naisohjaajan korostunut maskuliinisuus tai feminiinisyys ovat kuitenkin asioita, jotka muodostuvat ongelmaksi vasta vuorovaikutuksessa: naisohjaajan nuori ikä ja kokemattomuus eivät aineiston perusteella olleet ongelmia naisohjaajalle itselleen vaan ennemmin ensemblen tai työryhmän jäsenille.

Naisohjaajan johtajuuden rakentumisessa maskuliinisuus voi korostua joko tiedostetun tai tiedostamattoman toiminnan kautta. Maskuliinisuuden korostamisen ja feminiinisuuden häivyttämisen avulla naisohjaajan on mahdollista vastata johtajan perinteiseen sukupuolirooliin ja näin selvittää oman sukupuoliroolin ja työhön liittyvän sukupuoliroolin ristiriidasta. Maskuliinisten tapojen korostaminen johtajan työssä on tapa sopeutua miesvaltaiseen organisaatioon (Derks, ym., 2016) ja tämän tutkimuksen tapauksessa erityisesti ohjaajan työhön ja teatterialalle, jotka ovat olleet historiallisesti miesvaltaisia.

Aineistossa esiin nousevassa ilmiössä, jossa sekä näyttelijä- että ohjaajainformantit tunnistavat naisohjaajien maskuliinemmän käytöksen ohjaustilanteissa, täytyy naisjohtajan sukupuoliparadoksi (Lämsä, 2003), jossa naisen tulee olla samalla sekä oikeanlainen nainen että oikeanlainen johtaja. Haastatteluissa kävi ilmi informanttien negatiivinen suhtautuminen naisohjaajien maskuliinisuuden korostamiseen työtilanteissa.

Tämä on ristiriidassa aineistossa esiin nousseen persoonan merkityksellisyyden korostamisen kanssa, sillä jos ohjaajan persoona on merkityksellisin ohjaajaa määrittävä tekijä, miksi naisohjaajan toimiminen jonkin muun kuin oman sukupuoliroolin mukaisesti koetaan ongelmallisena? Billing ja Alvesson (2000, 145) kuitenkin huomauttavat, että johtajuuden maskuliinisuus on juurtunut syvälle kulttuurisiin ideoihin ja sosiaalisen konstruktionismin prosesseihin. Epäsuhta eri roolien välillä voi aiheuttaa myös kauaskantoisempia negatiivisia seurauksia ja vaikuttaa negatiivisesti haitallisten rakenteiden muutokseen. Kuten Powell ja Graves (2003, 139) nostavat esiin, johtajaroolin ja naisen sukupuoliroolin välinen epäsuhta voi johtaa naisjohtajien syrjintään.

Transformationaalinen johtajuus saattaa auttaa naisohjaajia ratkaisemaan epäsuhdanteen maskuliinisen johtajaroolin ja feminiinisen sukupuoliroolin välillä, sillä transformationaalinen johtajuus pitää sisällään kulttuurisesti feminiinisiä аспекteja erityisesti puhuttaessa yksilöiden huomioinnista. Transformationaalinen johtajuus nähdään usein naisille ominaisena johtajuusmallina. (Eagly, 2007; Vinnicombe & Singh, 2002.) Huomion kääntäminen transformationaaliseen johtajuuteen osoittaa kuinka hyvä johtajuus määritellään ennemmin hyvän valmentajan tai opettajan kuin autoritäärisen persoonan kautta (Eagly, 2007).

Aineiston perusteella naisohjaajainformantit olivat tyytyväisiä omaan sukupuoleensa ja kokivat sukupuolen myös etuna joissain tilanteissa. Tämä tyytyväisyys naiseuteen on ristiriidassa vallitsevan maskuliinisen johtajaroolin ja feminiinisen sukupuoliroolin epäsuhdan kanssa, joka nousi esiin sekä teoriassa (ks. esim. Powell & Graves, 2003) että aineistossa. Naisohjaajien puheessa korostui ennemmin tyytyväisyys omaan sukupuoleen kuin turhautuminen tähän ristiriitaan. Tämä tyytyväisyys omaan sukupuoleen voi myös selittää sen, kuinka naisohjaajat puheessaan korostivat feminististen toimien sattumanvaraisuutta oman uransa aikana. Naisohjaajat korostivat toimintansa tasa-arvoisuutta sen sijaan, että olisivat nostaneet toimiansa esiin nimenomaan naisten aseman parantamisen nimissä. Tämä tasa-arvon korostaminen feminististen toimien yli vahvistaa ajatusta teatterimaailman sukupuolineutraaliuden lumeesta, jossa sukupuolten välinen tasa-arvo-ongelma on jo ”ratkaistu” tai sukupuolikysymykset koetaan menneisyytenä.

## 5.2 Sukupuolen merkitys naisohjaajan johtajuudessa

Diskurssianalyysin perusteella teattereissa elää diskurssi, jonka mukaan sukupuolella ei ole merkitystä, vaikka todellisuudessa sukupuoli on merkityksellinen teatterin jokaisessa ammattiryhmässä. Teatterin sukupuolisesti konstruoitua sosiaalista rakennetta ei ole koettu tarpeelliseksi tarkastella suomalaisissa teattereissa, vaikka teattereiden sukupuolen kieltävä kulttuurinen käytäntö vaikuttaa siihen, miten sekä sukupuolet että johtajuus rakentuvat ja määrittyvät (Helavuori, 2013).

Naisohjaajat rakentavat johtajuuttaan teatterimaailmassa, jossa vallitsee vanhanaikaisia rakenteita, joissa sukupuolen rooli on edelleen merkityksellinen. Diskurssianalyysin perusteella nämä haitalliset rakenteet ovat vaikeasti havaittavia ja näihin rakenteisiin on totuttu. Erilainen suhtautuminen ja käytös johtuen henkilön, esimerkiksi ohjaajan, sukupuolesta on esimerkki tällaisesta haitallisesta rakenteesta. Tottuminen vaikeuttaa haitallisten rakenteiden huomaamista ja tällöin vahingollinen käytös ja puhe jatkuvat huomaamatta, joka vahvistaa näitä haitallisia rakenteita entisestään. Haastatteluista kävi ilmi, kuinka vasta teatterikouluista valmistuneet näyttelijät mukautuvat teatterikentän valmiisiin rakenteisiin, jotta pääsevät työelämään ja mukaan haluamiinsa teatteriproduktioihin sekä arvostamiensa ohjaajien ohjaukseen. Vanhoihin ja jo olemassa oleviin rakenteisiin mukautuminen on helpompaa, kuin niitä vastaan taisteleminen. Samalla nuorten opiskelijoiden ajatukset alan muuttamisesta siirtyvät syrjään työelämän paineiden tieltä.

Nykyisten haitallisten rakenteiden huomaamista hankaloittaa myös sukupuolen nykyisen aseman vertaaminen historiaan, jossa naisten asema teatterimaailmassa on ollut huonompi verrattuna nykypäivään. Historiaan vertaamisen avulla sukupuolten tasa-arvon nykyinen tila oikeutetaan ja nykyisiä ongelmia on helpompi vähätellä. Informanttien kertoman perusteella on selvää, että he kokevat sukupuolella olevan merkitystä erityisesti vanhoissa rakenteissa, mutta diskurssianalyysin myötä herää kysymys, kuinka paljon johtamiseen ja sukupuoleen liittyvät valtarakenteet ovat todellisuudessa muuttuneet? Johtajuusprossien muuttaminen teatterissa on hidasta, johon vaikuttaa kirjoitetun tiedon vähyys liittyen teatterijohtamiseen (De Paoli, ym., 2017, 106). Yhteiskunnalliset rakenteet muuttuvat hitaasti ja sukupuolen vaikutuksen kieltäminen vaikuttaa siltä, että sukupuolella on edelleen merkitystä johtajuuden rakentumisessa, vaikka informantit

omassa puheessaan halusivatkin nostaa esimerkiksi persoonan sukupuolen edelle merkityksellisimpänä ohjaajaa määrittävänä tekijänä.

Sukupuolineutraalius liitetään usein uskomukseen, jonka mukaan sukupuolten tasa-arvo on jo saavutettu. Sukupuolineutraalius on aliteoretisoitua ja siihen liittyy ajatus, jonka mukaan sukupuolella ei ole vaikutusta työhön tai työntekijöiden työskentelyyn. (Korvajärvi, 2011, 236.) Osana suomalaista työelämäkeskustelua sukupuolineutraalius on ymmärretty takeena tasa-arvosta (Lepistö-Johansson, 2009). Vanhalan ja Pesosen (2008) mukaan sukupuolineutraalius on enemmän sukupuolisokeutta ja tämä teoreettisessa viitekehyksessä esiin nostettu näkökulma näyttäytyy osittain samana myös tutkimuksen aineiston perusteella puhuttaessa teatterimaailmasta. Teatterissa vallitsevaan sukupuolineutraaliuden lumeeseen näyttää myös liittyvän ajatus sukupuolikysymyksistä ”menneisyytenä”.

Tutkimuksen myötä tehdyssä tulkinnallisessa diskurssianalyysissä käy ilmi, kuinka teatteriesityksiä tarkastellaan nykyään kriittisemmällä katseella verrattuna aiempaan sekä teatteritalojen sisällä henkilökunnan toimesta kuin myös teatterikatsojien puolelta. Koska teatterimaailmassa näyttää vallitsevan lume sukupuolineutraaliudesta herää kysymys koskeeko sukupuolen kriittinen tarkastelu vain näyttämöllä tapahtuvaa toimintaa mutta ei sitä, mitä tapahtuu näyttämön ulkopuolella esimerkiksi teatteriproduktion harjoituksissa?

Kuten tämän tutkimuksen aineistosta myös teoreettisesta viitekehyksestä nousee esiin, kuinka sukupuoli on ensisijaisesti naisiin liitettävä ominaisuus. Aineistosta käy ilmi, kuinka naisohjaajien ohjauksia tarkastellaan usein linssin läpi, joka tuo esiin naisnäkökulman, miesohjaajan ohjauksen tarjotessa enemmän universaalin näkökulman teatteriproduktioon. Myös Ropo, ym. (2005) ovat nostaneet asian esille: heidän mukaansa sukupuoli liitetään ensisijaisesti naisiin johtajuuden ollessa saman aikaisesti enemmän neutraali ilmiö. Vaikka teatteriesityksiä tarkastellaan aiempaa kriittisemmällä katseella keskittymällä esimerkiksi näytelmän hahmojen kuvaamiseen, ohjaajien sukupuolittuneeseen tarkasteluun ei vielä kiinnitetä huomiota samalla tavalla. Halu nähdä teatterimaailma sukupuolineutraalina näyttäytyy aineistossa vahvana ja sukupuolen merkityksen vähättely on jopa aggressiivista kuten eräs informanteista kertoi.

Bierema (2016) esittää, kuinka ihanteellinen johtaja on esitetty yksilönä, joka toimii kulttuurista ja arvoista vapaassa tilassa. Samankaltainen ihanne on havaittavissa teatterimaailmassa puhuttaessa niin ohjaajista, mutta myös näyttelijöistä. Tämä näyttäytyi aineistossa persoonan korostamisena ja sukupuolen merkityksen vähättelynä. Aineiston perusteella ihanteena näyttäytyi tilanne, jossa sukupuoli ei ole merkityksellinen. Tästä huolimatta informantit toivat esille tilanteita, joissa sukupuoli toistuvasti näyttäytyi merkityksellisenä. Aineistossa sukupuoli koettiin jopa irrallisena koko teatterimaailmasta, vaikka samalla sukupuolen merkitys esimerkiksi osana näytelmiä koettiin olennaisena. Ohjaajat kuitenkin haluttiin nähdä vain identiteetteinä, joilla sukupuolta ei olisikaan, vaikka samalla aineistosta nousi esiin naisohjaajien kokema eriarvoisuus. Ropo, ym. (2005) huomauttavatkin, että johtajuuskeskustelua määrittää samanaikaisesti sekä sukupuolineutraalius että sukupuoli eli naiseus.

Edellä kuvattuja ristiriitoja alleviivaavat aineistosta esiin nousseet yksityiskohdat: informantit korostivat vastauksissaan persoonan merkitystä asettamalla persoonan ja sukupuolen tärkeysjärjestykseen ja samalla korostaen sukupuolen lähes olematonta merkitystä ohjaajan johtajuudessa. Vastauksista huolimatta useat informantit kertoivat tilanteista, joissa oli selkeästi mahdollista havaita teatterimaailman sukupuolittavia rakenteita ja osassa selkeää eriarvoistavaa toimintaa. Eriarvoistava käytös nousi esiin esimerkiksi ensemblen jäsenten suhtautuessa ohjaajan ominaisuuksiin ja ohjaustapaan eri tavoin riippuen ohjaajan sukupuolesta.

Sukupuolen merkityksestä keskusteleminen tuntui informanteille joissain haastatteluissa hankalalta, joka saattaa johtua siitä, että tasa-arvokysymykset eivät ole olleet teatterialan huomion keskipisteenä (Pekkala & Salomaa, 2013). Persoonan merkityksen korostamisella informantit halusivat osoittaa olevansa ajanmukaisia ja tuoda esiin oman ajattelunsa sukupuolineutraaliutta, joka myös osaltaan voi selittää informanttien vastausten ristiriitaisuuden. Teattereissa vallitseva sukupuolineutraaliuden lume selittää myös osaltaan sukupuolikeskustelun hankaluutta: vallitsevassa asenneilmapiirissä, jossa toistetaan diskurssia sukupuolen merkityksettömyydestä, voi olla hankalaa tuoda esille omaa ajatustaan siitä, että sukupuoli olisikin merkityksellinen ohjaustilanteessa. Samalla sukupuolineutraaliuden lumeen toistaminen estää haitallisten rakenteiden muuttamisen, jolloin haitallinen toiminta toistuu ja jatkuu ”normaalina” vaikka puheen tasolla teatterimaailma nostaa esille vanhanaikaisten rakenteiden murtumisen. Helavuori (2013)

myös huomauttaa, kuinka suomalaisessa teatterikulttuurissa keskustelu sukupuolesta on ollut joko ääripolarisoitunutta tai vaihtoehtoisesti puuttunut kokonaan.

Vaikka aineistosta nousi useasti esiin, kuinka persoona on sukupuolta merkityksellisempi tekijä ohjaajan johtajuutta pohtiessa, diskurssianalyysistä on havaittavissa, kuinka sukupuoliin suhtaudutaan teatterissa eri tavoin: esimerkiksi samat asiat naisten ja miesten sanomina saavat erilaisen merkityksen johtuen puhujan sukupuolesta, minkä lisäksi naisilta ja miehiltä hyväksytään erilaista käytöstä sekä teatteriproduktion harjoituksissa, että teatteritalojen käytävillä. Haitalliset asenteet eivät aina johda suoraviivaisesti syrjivään käytökseen, mutta rajoittavat kuitenkin esimerkiksi naisten pääsyä johtotehtäviin (Eagly, 2007, 8). Aineistossa nais- ja miesohjaajien samanlaiset kysymykset nähtiin sukupuolesta riippuen joko ”hössöttämisenä” tai ennemmin kaverillisena huolehtimisena. Naisten ”huolehtiminen” ja miesten ”vastuun ottaminen” ovat esimerkkejä johtajuuteen liittyvistä sukupuolistereotypioista (Hoyt & Murphy, 2016, 388). Huolehtiminen liitetään feminiinisiin piirteisiin ja haitalliset asenteet, jotka korostavat maskuliinisuutta feminiinisyyden yli rajoittavat sekä ihmisten että organisaatioiden mahdollisuuksia toimia. Sukupuolirooleihin liittyvät odotukset hankaloittavat naisten toimintaa yritysmaailmassa (Eriksson & Kovalainen, 2008, 252). Tällaisten sukupuolittuneiden käytänteiden esiin nostaminen on yksi tämän tutkielman sekä tutkielmassa esitellyn feministisen teorian tavoitteita.

Diskurssianalyysin perusteella kävi myös ilmi, kuinka naisohjaajat vaativat itseltään ja työskentelyltään poikkeuksellisen paljon. Vahvan ennakkotyön tekeminen ymmärretään normina puhuttaessa naisohjaajista ja aineistosta nousi esille, kuinka miesohjaajien valmistautumattomuutta katsotaan enemmän sormien läpi. Naisten edustaessa edelleen vähemmistöä teatteriohjaajien keskuudessa, diskurssianalyysin perusteella näyttäytyy, että vaativuudella itseä kohtaan sekä ennakkotyöllä pyritään varmistamaan sekä itselle että muulle työryhmälle oma paikka sekä oikeutus tälle paikalle. Myös Lämsä (2003) nostaa esiin, että naisten edustaessa vähemmistöä johtajissa, naisjohtaja edustaa yleensä ennemmin sukupuoltaan kuin itseään ja näin nainen muodostuu yleisemmäksi symboliksi sukupuolelleen. Vahvan ennakkotyön tekemisellä naisohjaajat eivät siis vain todista omaa paikkaansa, vaan tekevät samalla tietä muille naisohjaajille.

### 5.3 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa on käsitelty naisohjaajan johtajuutta: miten sukupuoli vaikuttaa naisohjaajan johtajuuden rakentumiseen sekä mikä merkitys sukupuolella on naisohjaajan johtajuudessa. Tutkimuksen alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin on kyetty vastaamaan teorian ja kerätyn aineiston pohjalta: naisohjaajan johtajuus rakentuu samankaltaisten osatekijöiden avulla kuin miesohjaajien johtajuus, mutta naisohjaaja kohtaa johtajuudessaan useita eri haasteita johtuen sukupuolestaan. Nämä sukupuolittuneet haasteet liittyvät niin ikään, stereotyyppisiin johtajan ja naisen kuviin kuin siihen kuinka teatterimaailmassa suhtaudutaan sukupuoleen. Tutkimuksen perusteella sukupuoli näyttää olevan edelleen merkityksellinen ”miesten maailmassa”, jonka eräs informantti nosti esille osana haastatteluaan. Vaikka informantit kokivat rakenteissa tapahtuneen muutoksia, samalla sukupuoli näyttäytyi toistuvasti merkittävänä tekijänä, ei ainoastaan naisohjaajan johtajuudessa, vaan koko teatterimaailmassa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on muodostettu luovaan johtajuuteen yhdistettyjen teorioiden, sukupuoleen ja johtamiseen liittyvien akateemisten tutkimusten sekä teatterijohtamiseen liittyvien tutkimusten yhdistelmänä. Teoreettisen viitekehysten pohjalta muodostettu kuva naisohjaajan johtajuudesta vastasi myös sitä kuvaa, jonka tutkimusta varten kerätty aineisto tarjosi. Kerätty aineisto ja sen myötä toteutettu tulkinnallinen diskurssianalyysi syvensivät ymmärrystä naisohjaajan johtajuuden rakentumisesta teatteriproduktiossa sekä sukupuolen merkityksestä naisohjaajan johtajuuteen.

Tämä tutkimus on laajentanut kuvaa naisohjaajan johtajuudesta, joka on tutkimaton aihe osana akateemista tutkimusta. Teatteriohjaajan johtajuudesta löytyy akateemista tutkimusta, mutta usein näissä tutkimuksissa ohjaaja on ollut sukupuoleltaan mies tai vaihtoehtoisesti sukupuolta ei ole määritetty kuin sukupuoli olisi merkityksetön tekijä sekä osana tutkimusta että teatterissa ylipäätään. Miesohjaajat ovat olleet pitkään enemmistö teatteriohjaajien ammattikunnassa, mutta naisohjaajien määrän lisääntyessä teoriaa naisohjaajista on syytä lisätä, samoin kuin yleistä teoriaa niin naisjohtajista kuin myös johtamisen ja sukupuolen yhteydestä.



Tutkimuksessa on nostettu esille naisten marginaaliasemaa ja johtotehtävien mieskuvaa sekä osoitettu teatterien sukupuolittuneita käytäntöjä. Nämä ovat sekä feministisen kritiikin että feministisen tutkimuksen pyrkimyksiä (Eriksson & Kovalainen, 2008, 245; Juutilainen, 2003, 40). Nämä esiin nostetut huomiot liittyen esimerkiksi teatterien sukupuolittuneisiin käytäntöihin voivat herättää keskustelua ja keskustelun kautta toimia, joilla tällaisia sukupuolittuneita käytäntöjä on mahdollista purkaa.

Tässä tutkimuksessa on myös tarjottu näkökulma naisohjaajan johtajuuteen osana teatterimaailmaa. Näkökulma on tuore ja samalla tarpeellinen ottaen huomioon akateemisen tutkimuksen vähyyden liittyen teatteriohjaajiin sekä erityisesti naisteatteriohjaajien johtamiseen. Katseen kääntäminen kohti sukupuolittuneita käytäntöjä sekä stereotyyppisiä suhtautumismalleja osana organisaatioita on tarpeellista ja voi tuottaa hyötyä myös muille organisaatioille kuin taideorganisaatioille. Samoin tässä tutkimuksessa tehty ohjaajan johtajuuden tarkastelu voi hyödyttää tulevaisuudessa tehtävää akateemista tutkimusta, jossa tutkitaan luovia johtajia.

## **5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen on olennainen osa laadullista tutkimusta. Tämän tutkimuksen luotettavuutta on käsitelty tarkemmin luvussa 3.6, mutta Eskolan ja Suorannan (1998, 152) mukaan tutkimuksen luotettavuus rakentuu koko tutkimusprosessin ajan ja kattaa koko prosessin, jonka vuoksi tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan vielä tutkimuksen lopuksi.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein reliaabeliuden ja validiuden käsitteiden avulla. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten luotettavuutta ja toistettavuutta ja validius tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä mittarilla on ollut tarkoitus mitata. (Hirsjärvi, ym., 2007, 226). Nämä termit liitetään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen (Hirsjärvi ym., 2007, 227), mutta myös osana laadullista tutkimusta luotettavuutta ja pätevyyttä tulee mitata tutkimusta arvioitaessa.

Tässä tutkimuksessa reliaabeliutta eli luotettavuutta on pyritty lisäämään mahdollisimman tarkalla selostuksella koskien tutkimuksen toteuttamista sen kaikissa vaiheissa. Aineistoon liittyvät päätelmät ja päättelypolut on pyritty selittämään

mahdollisimman tarkasti esimerkiksi rikastamalla analyysia suorilla haastatteluotteilla, joka tarjoaa lukijalle myös mahdollisuuden tehdä omat päätelmänsä. Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteleamalla kymmenen hengen informanttijoukkoa, joka koostui sekä nais- ja miesohjaajista että näyttelijöistä.

Laadullisella tutkimuksella on mahdollisuus tarjota paljon tietoa, vaikka aineisto olisi pieni. Haastatteluaineiston luotettavuus on pyritty varmistamaan keskittymällä sen laatuun ja esimerkiksi tallenteiden kuuluvuuteen. Myös litterointi toteutettiin jokaisessa haastattelussa samalla tavalla, jonka voi nähdä lisäävän haastatteluaineiston luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 185). Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään myös informanttien anonyymiydellä. Anonymiteetin vuoksi haastatteluteemoista pystyttiin keskustelemaan vapaasti aitoja esimerkkejä käyttäen, eikä informanttien tarvinnut anonymiteetin vuoksi pohtia julkisuuteen liittyviä asioita.

Diskurssianalyysissa esiintyneet diskurssit ovat osittain päällekkäisiä ja diskursseihin liittyvät rajaukset olisi voitu tehdä toisen tutkijan toimesta toisin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan oman toiminnan arviointi osana tutkimuksen luotettavuuden arviointia on erityisen tärkeää (Eskola & Suoranta, 1998, 209). Mielestäni diskurssien suhteen tehdyt rajaukset palvelevat sekä aineistoa että aineiston analyysia parhaiten ja tarjoavat kattavan kuvan tutkimuksen tutkimusaiheesta.

Tutkimusta ei ole toistettu, jonka voi nähdä vähentävän tutkimuksen reliaabeliutta. Haastatteluihin ovat vaikuttaneet informanttien sen hetkiset elämäntilanteet ja kokemukset, joten on mahdollista, että samat informantit saattaisivat vastata samoista teemoista keskusteltaessa eri tavoin, jos tutkimus toistettaisiin. Haastatteluaineistoon on muutenkin syytä suhtautua kriittisesti: on mahdollista, että informanttien puheet eivät vastaa sitä, miten he arkielämässä toimivat tai todellisuudessa ajattelevat. Vaikka informanttien vastaukset haastattelukysymyksiin ovatkin heidän subjektiivisia näkökulmiaan, diskurssianalyysin myötä tunnistetut diskurssit ovat tuoneet ilmi sellaista tietoa, jota tutkimukset liittyen johtamiseen, sukupuoleen ja teatteriin ovat tuoneet esille jo aiemmin.

Tutkimus koskee sitä, mitä sen on oletettukin koskevan: naisohjaajan johtajuuden rakentumista sekä sukupuolen merkitystä naisohjaajan johtajuudessa. Tutkimuksen

validiudella tarkastellaan mittaako tutkimus sitä, mitä sen on ollut tarkoitus mitata (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 187), joten tähän peilaten voidaan sanoa, että tutkimus on validi.

### **5.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tässä tutkimuksessa on keskitytty tutkimaan, kuinka naisohjaajan johtajuus rakentuu teatteriproduktiossa sekä mikä merkitys sukupuolella on naisohjaajan johtajuuteen. Tutkimusta olisi mahdollista jatkaa kääntämällä katse ohjaajan johtajuuden sijaan teatteriproduktion sisällä tapahtuvaan jaetun johtajuuden rakentumiseen: esimerkiksi ohjaajan ja ensemblen yhteistyönä tapahtuvan johtajuuden sukupuolittuneisiin käytänteisiin. Tutkimuksen kannalta mielenkiintoista olisi keskittyä myös teattereissa esiintyvään sukupuolineutraaliuden lumeeseen ja tämän vaikutuksiin sekä yksittäisiin teattereihin, että koko teatterialaan.

Tutkimusta olisi mahdollista myös jatkaa lisäämällä havainnointi osaksi tutkimuksen tutkimusmenetelmää. Haastattelujen ja havainnoin yhdistelmällä olisi mahdollista havaita piileviä käytäntöjä ja toimintatapoja, jotka voivat olla vaikeasti havaittavissa ja samalla myös ongelmallisia kerrottavia osana haastatteluja.

Tutkimusta olisi mielenkiintoista syventää myös monisyisemmäksi, sillä osana nykyistä sukupuolentutkimusta sukupuolikeskustelu on laaja-alaisempaa kuin vain nais-miesakselilla liikkuvaa. Tämä keskustelu sukupuolen ja seksuaalisuuden moninaisuudesta on rantautunut myös teattereihin näytelmien muodossa, jonka vuoksi erilaisia toiseuden ilmenemismuotoja myös näyttämön ulkopuolella osana johtajuutta olisi kiinnostavaa tutkia.

## LÄHTEET

- Aaltio, I. & Kovalainen, A. (2003) Using Gender in Exploring Organizations, Management and Change. Teoksessa Sevón, G. & Czarniawska, B. (toim.) *The Northern Lights – Organization Theory in Scandinavia*. Copenhagen: Liber.
- Aaltio, I. & Puusa, A. (2011) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO.
- Anderson, M. & Sun, P. (2017) Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews*. 19, 76-96.
- Anttonen, A. (1997) *Feminismi ja sosiaalipolitiikka*. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Barnes, G. (2015) *Her Turn on Stage: The Role of Women in Musical Theatre*. Jefferson, North Carolina: McFarland.
- Bass, B. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Baxter, J. & Wright, E. (2000) The Glass Ceiling Hypothesis. A Comparative Study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & Society*. 14(2), 275-294.
- Bell, E. & Sinclair, A. (2016) Bodies, sexualities and women leaders in popular culture: from spectacle to metapicture. *Gender in Management: An International Journal*. 31(5/6), 322-338.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1994) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Biehl-Missal, B. (2010) Hero takes a fall: A lesson from theatre for leadership. *Leadership*. 6(3), 279, 294.
- Biehl-Missal, B. (2015) 'I Write Like a Painter': Feminine Creation with Arts-Based Methods in Organizational Research. *Gender, Work and Organization*. 22(2), 179-196.
- Bierema, L. (2016) Women's Leadership: Troubling Notions of the "Ideal" (Male) Leader. *Advances in Developing Human Resources*. 18(2), 119-136.
- Billing, Y. (2011) Are Women in Management Victims of the Phantom of the Male Norm? *Gender, Work & Organization*. 18(3), 289-317.
- Billing, Y. & Alvesson, M. (2000) Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership. *Gender, Work & Organization*. 7(3), 144-157.

- Boerner, S. & Gebert, D. (2012) Fostering Artistic Ensemble Performance. Exploring the Role of Transformational Leadership. *Nonprofit Management & Leadership*. 22(3), 347-365.
- Broadbridge, A. & Hearn, J. (2008) Gender and Management: New Directions in Research and Continuing Patterns in Practice. *British Journal of Management*. 19, 38-49.
- Broadbridge, A. & Simpson, R. (2011) 25 Years On: Reflecting on the Past and Looking to the Future in Gender and Management Research. *British Journal of Management*. 22, 470-483.
- Butler, J. (1990) *Hankala sukupuoli*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Calás, M. & Smircich, L. (1992) Rewriting gender in organization theory. Teoksessa M. Read, M. & Hughes, M. *Rethinking Organizations*. London: Sage.
- Calás, M. & Smircich, L. (1996) From “The Woman’s Point of View”: Feminist Approaches to Organization Studies. Teoksessa Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. (toim.) *Handbook of Organization Studies*. Lontoo: Sage, 218-257.
- De Paoli, D., Røyseng, S. & Wennes, G. (2017) Embodied work and leadership in a digital age – what can we learn from theatres? *Organizational Aesthetics*. 6(1), 99-115.
- Derks, B., Van Laar C. & Ellemers, N. (2016) The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*. 27, 456-469.
- Dinh, J., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R. & Hu, J. (2014) Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*. 25, 36-62.
- Dunham, L. & Freeman, R. (2000) There is Business Like Show Business: Leadership Lessons from the Theatre. *Organizational Dynamics*. 29(2), 108-122.
- Fiol, C., Harris, D. & House, R. (1999) Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *The Leadership Quarterly*. 10(3), 449-482.
- Eagly, A. (2007) Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. *Psychology of Woman Quarterly*. 31, 1-12.
- Eagly, A. & Carli, L. (2003) The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*. 14, 807-834.
- Eagly, A. & Heilman, M. (2016) Gender and leadership: Introduction to the special issue. *The Leadership Quarterly*. 27, 349-353.

- Eagly, A. & Johnson, B. (1990) Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*. 108(2), 233-256.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. London: Sage.
- Eriksson, M., Ropo, A. (2000) *Managerial competence and quality in arts organization*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy
- Eskola, J., Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009) Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*. 62, 461-473.
- Gustavsson, M. (2013) Johtamalla kohti tasa-arvoa. Teoksessa Korhonen, S-M., Pekkala, L. & Salomaa, M. (2013). *Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa*. Tampere: Tammerprint.
- Hansen, H., Ropo, A. & Sauer, E. (2007) Aesthetic Leadership. *The Leadership Quarterly*. 18, 544-560.
- Harris, A. (2009) Creative leadership – Developing future leaders. *Management in Education*. 23(1), 9-11.
- Helavuori, H. (2013) Naisjohtajuus suomalaisessa teatterissa – sukupuoleen ja johtamiseen liittyviä tilastoja ja kysymyksiä. Teoksessa Korhonen, S-M., Pekkala, L. & Salomaa, M. (2013). *Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa*. Tampere: Tammerprint.
- Hennekam, S., Bennet, D., Macarthur, S., Hope, C. & Goh, T. (2019) An International Perspective on Managing a Career as a Woman Composer. *International Journal of Arts Management*. 21(3), 4-13.
- Henry, C. (2009) Women and the creative industries: exploring the popular appeal. *Creative Industries Journal*. 2(2), 143-160.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2014) *Tutkimushaastattelu*. Tallinna Raamatutrükikoda: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Houni, P., Ansio, H. & Järvinen, M. (2013) Parijohtajuus esittävän taiteen organisaatioissa. *Hallinnon tutkimus*. 32(3), 213-228.
- Howell, J. & Shamir, B. (2005) The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences. *Academy of Management Review*. 30(1), 96-112.

- Hoyt, C. & Murphy, E. (2016) Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly*. 27, 387-399.
- Ibbotson, P. & Darso, L. (2008) Directing creativity: The art and craft of creative leadership. *Journal of Management & Organization*. 14, 548-559.
- Indvik, J. (2004) Women and Leadership. Teoksessa Northouse, P. *Leadership: Theory and Practice*. 3. Painos. Thousand Oaks: Sage.
- Jaussi, K. & Dionne, S. (2003) Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*. 14, 475-498.
- Juhila, K. & Suoninen, E. (2016) Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen E. *Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Tampere: Vastapaino.
- Juutilainen, P-K. (2003) *Elämään vai sukupuoleen ohjausta? Tutkimus opinto-ohjauskeskustelun rakentumisesta prosessina*. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.
- Juvonen, T., Rossi, L-M., Saresma, T. (2010) *Käsikirja sukupuoleen*. Tampere: Vastapaino.
- Karento, H. (1999) "Olen tehnyt parhaani". *Tutkimus naisista valtion ja kuntien johtajina ja vaativissa asiantuntijatehtävissä*. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Kark, R. (2003) The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management*. 17(2), 160-176.
- Koivunen, A. & Liljeström, M. (1996) *Avainsanat: 10 askelta feministiseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Koivunen, N. (2003) *Leadership in Symphony Orchestras. Discursive and Aesthetic Practices*. Tampere: Tampere University Press.
- Koivunen, N. (2007) The processual nature of leadership discourses. *Scandinavian Journal of Management*. 23, 285-305.
- Koivunen, N. & Wennes, G. (2011) Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors. *Leadership*. 7(1), 51-71.
- Korvajärvi, P. (2011) Practicing Gender Neutrality in Organizations. Teoksessa Jeanes, E., Knights, D. & Yancey, M. *Handbook of Gender, Work and Organization*. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Ladkin, D. (2010) *Rethinking Leadership*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- Lavikka, R. (2004) Sukupuolineutraalius ja sukupuolistavat käytännöt tasa-arvon kehittämishankkeen näkökulmasta. Teoksessa Eriksson, P., Hearn, J., Jykinen, M., Meriläinen, S., Moisander, J., Niemi, H., Rolin, K., Vanhala, S., Henttonen, E., Hiillos, M., Katila, S. & Tallberg, T. *Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä?* Swedish School of Economics and Business Administration Research Reports. 60.
- Lepistö-Johansson, P. (2009) Mistä on naisten johtajaidentiteetit tehty? *Naistutkimus*. 3, 56-59.
- Leppäkoski, R. (2001) Ohjaaminen – mystiikan ja matematiikan välissä? Teoksessa Korhonen, K. & Ostern, A-L. *Katarsis. Draama, teatteri ja kasvatus*. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Lämsä, A-M. (2003) *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän yliopisto: Taloustieteiden tiedekunta.
- Lämsä, A-M. & Sintonen, T. (2001) A Discursive Approach to Understanding Women Leaders in Working Life. *Journal of Business Ethics*. 34, 255-267.
- Martelius-Louniala, T. (2003) Tunteet ja naisjohtaja. Teoksessa Lämsä, A-M. *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän yliopisto: Taloustieteiden tiedekunta.
- Martin, J. (2000) Hidden Gendered Assumptions in Mainstream Organizational Theory and Research. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 207-216.
- Martin, J. (2011) Does Gender Inequality Ever Disappear? Teoksessa Jeanes, E., Knights, D. & Martin P. *Handbook of Gender, Work and Organization*. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Mumford, M., Connelly, S. & Gaddis, B. (2003) How creative leaders think: Experimental findings and cases. *The Leadership Quarterly*. 14, 411-432.
- Mumford, M., Scott, G., Gaddis, B. & Strange, J. (2002) Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*. 13, 705-750.
- Murphy, S. & Ensher, E. (2008) A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: The case of television directors. *The Leadership Quarterly*. 19, 335-352.
- Northouse, P. (2004) *Leadership. Theory and Practice*. 3. Painos. Thousand Oaks: Sage.
- Parry, K. & Kempster, S. (2014) Love and leadership: Constructing follower narrative identities of charismatic leadership. *Management Learning*. 45(1), 21-38.
- Pekkala, L. & Salomaa, M. (2013) Esipuhe: Muutostarpeita teattereiden tasa-arvossa ja johtajuudessa. Teoksessa Korhonen, S-M., Pekkala, L. & Salomaa, M. (2013). *Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa*. Tampere: Tammerprint.



- Phillips, N. & Hardy, C. (2002) *Discourse analysis: investigating processes of social construction*. Thousand Oaks: Sage.
- Posner, B. (2009) The Play's the Thing: Reflections on Leadership From the Theater. *Journal of Management Inquiry*, 17, 35-41
- Powell, G. & Butterfield, D. (2015) The glass ceiling: what have we learned 20 years on? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2(4), 306-326.
- Powell, G., Butterfield, D. & Parent, J. (2002) Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed? *Journal of Management*. 28(2), 177-193.
- Powell, G. & Graves, L. (2003) *Women and Men in Management*. Thousand Oaks: Sage.
- Proust, S. (2019) Portrait of Theatre Director as an Artist. *Cultural Sociology*. 13(3), 338, 353.
- Pulkkinen, T. & Rossi, L-M. (2006) Suomentajilta. Teoksessa Butler, J. (1990) *Hankala sukupuoli*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Puusa, A. (2011) Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*.
- Pynnönen, A. (2013) *Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen*. Working paper, N:o 379/2013, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Rantanen, M. (2002) Näyttelijän työnkuvan ulottuvuudet. Teoksessa Houni, P. & Paavolainen, P. (toim.) *Teatteri ja tanssi toimintakulttuureina* (ss. 159-183). Helsinki: Yliopistopaino.
- Ropo, A. & Eriksson, M. (1996) *Conflicts and commitments in managing a theatre production: learning from unusual events in an unusual context*. Tampere: University of Tampere.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum.
- Ropo, A., De Paoli, D. & Bathurst, R. (2017) Aesthetic leadership in the arts. Teoksessa Mumford, M., Hemlin, S. (toim.) *Handbook of Research on Leadership and Creativity*. (445-457) Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Ropo, A., Sauer, E. & Salovaara, P. (2013) Embodiment of leadership through material place. *Leadership*. 9(3), 378-395.
- Saisio, E. (2004) *Katseen alaiset*. Vantaa: Dark Oy.

- Salovaara, P. (2011) *From leader-centricity toward leadership*. Tampere: Tampere University Press.
- Sauer, E. (2005). *Emotions in Leadership: Leading a Dramatic Ensemble*. Tampere: Tampere University Press.
- Sauer, E., Salovaara, P., Mikkonen, A-M, Ropo, A. (2010) *Johtajuuden uusi taide*. Tampere: Tampere University Press.
- Siltaoja, M. & Vehkaperä, M. (2011) Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO.
- Strati, A. (1996) Organization Viewed through the Lens of Aesthetics. *Organization*. 3(2), 209-218.
- Suoranta, J. (2005) *Radikaali kasvatus*. Tampere: Tammer-paino.
- Taylor, S. & Hansen, H. (2005) Finding Form: Looking at the Field of Organizational Aesthetics. *Journal of Management Studies*. 42(6), 1211-1231.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Vanhala, S. & Pesonen, S. (2008) *Työstä nauttien. SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. B-87. Helsingin kauppakorkeakoulu: HSE Print.
- Vessey, W., Barret, J., Mumford, M., Johnsson, G. & Litwiller, B. (2014) Leadership of highly creative people in highly creative fields: A historiometric study of scientific leaders. *The Leadership Quarterly*. 25, 672-691.
- Vinnicombe, S. & Singh V. (2002) Sex role stereotyping and requisites of successful top managers. *Women in Management Review*. 17(3/4), 120-130.
- Wilson, F. (1999) Genderquake? Did You Feel the Earth Move? *Organization*. 6(3), 529-541.
- Yukl, G. (1999) An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*. 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2002) *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River NJ: Prentice-Hall.
- WWW-sivut:**
- Peltonen, P. (2019) Ohjaajien välinen tasa-arvo herran vuonna 2018, osa 1. Luettu 6.11.2019. <https://www.teme.fi/fi/meteli/ohjaajien-valinen-tasa-arvo-herran-vuonna-2018/>

- STOD (2017) Suomen teatteriohjaajat ja dramaturgit ry selvitti millaiset ihmiset työskentelevät ohjaajina ammattiteattereissa. Luettu 5.3.2020. <https://www.tasaarvoteot.fi/100-tasa-arvotekoa/ajankohtaista/?newsid=510&newstitle=Suomen+teatteriohjaajat+ja+dramaturgit+ry+selvitti+millaiset+ihmiset+työskentelevät+ohjaajina+ammattiteattereissa>
- Supinen, M. (2019) Kirjailija-ohjaaja Saara Turunen tekee tämän hetken kiinnostavinta teatteria, joka nostaa naiset esiin: ”Nuorempana ajattelin, että naiset ovat idiootteja. Luettu 4.11.2019. [https://www.menaiset.fi/artikkeli/ihmiset-ja-ilmiot/ihmiset/kirjailija-ohjaaja-saara-turunen-tekee-taman-hetken?fbclid=IwAR1SGgBygKEU1rtHxYD\\_fpIU8fGKA7pyrGvWN2ivZFohaWruAN5gz3Ka6gk](https://www.menaiset.fi/artikkeli/ihmiset-ja-ilmiot/ihmiset/kirjailija-ohjaaja-saara-turunen-tekee-taman-hetken?fbclid=IwAR1SGgBygKEU1rtHxYD_fpIU8fGKA7pyrGvWN2ivZFohaWruAN5gz3Ka6gk)

## LIITTEET

### Liite 1: Haastattelujen teemat ja haastattelurunko

Teema 1: Teatteriproduktio

Esimerkkikysymyksiä:

- Mitkä asiat ovat tärkeitä ohjaajan johtaessa teatteriproduktiota?
- Milloin teatteriproduktion johtaminen on onnistunut? Kerro omista kokemuksistasi.

Teema 2: Johtajuus

Esimerkkikysymyksiä näyttelijöille:

- Koetko, että ohjaajaan johtajana liitetään jotain selkeitä ominaisuuksia?
- Miten haluaisit tulla johdetuksi?

Esimerkkikysymyksiä ohjaajille:

- Miten koet johtajuutesi muuttuneen urasi aikana?
- Mitkä asiat koet haasteellisemmiksi työssäsi?

Teema 3: Sukupuoli

Esimerkkikysymyksiä näyttelijöille:

- Koetko eroavaisuutta ollessasi mies- tai naisohjaajan johdettavana?
- Millaisia tunteita sana ”naisohjaaja” sinussa herättää?

Esimerkkikysymyksiä ohjaajille:

- Miten koet sukupuolten tasa-arvon toteutuvan ohjaajan työssä?
- Koetko, että sukupuolesi on vaikuttanut joillain tavalla etenemiseesi urasi aikana?

### Liite 2: Haastattelut

1. Haastattelu / Informantti 1 (I1): 27.11.2019. Haastattelu toteutettiin haastateltavan kotona. Haastattelun kesto 1 tunti, 13 minuuttia.
2. Haastattelu / Informantti 2 (I2): 28.11.2019. Haastattelu toteutettiin haastateltavan kotona. Haastattelun kesto 1 tunti, 27 minuuttia.
3. Haastattelu / Informantti 3 (I3): 3.12.2019. Haastattelu toteutettiin haastattelijan ehdottamassa paikassa. Haastattelun kesto 1 tunti, 14 minuuttia.

4. Haastattelu / Informantti 4 (I4): 4.12.2019. Haastattelu toteutettiin Skype-videopuheluohjelman välityksellä, informantin asuessa toisessa kaupungissa kuin haastattelija. Haastattelun kesto 1 tunti, 15 minuuttia.
5. Haastattelu / Informantti 5 (I5): 5.12.2019. Haastattelu toteutettiin Skype-videopuheluohjelman välityksellä, informantin asuessa toisessa kaupungissa kuin haastattelija. Haastattelun kesto 1 tunti, 38 minuuttia.
6. Haastattelu / Informantti 6 (I6): 10.12.2019. Haastattelu toteutettiin haastateltavan työpaikalla. Haastattelun kesto 1 tunti, 12 minuuttia.
7. Haastattelu / Informantti 7 (I7): 11.12.2019. Haastattelu toteutettiin FaceTime-videopuheluohjelman välityksellä, informantin asuessa toisessa kaupungissa kuin haastattelija. Haastattelun kesto 53 minuuttia.
8. Haastattelu / Informantti 8 (I8): 12.12.2019. Haastattelu toteutettiin haastateltavan työpaikalla. Haastattelun kesto 1 tunti, 8 minuuttia.
9. Haastattelu / Informantti 9 (I9): 19.12.2019. Haastattelu toteutettiin tamperelaisessa kahvilassa. Haastattelun kesto 58 minuuttia.
10. Haastattelu / Informantti 10 (I10): 20.12.2019. Haastattelu toteutettiin puhelimen välityksellä, informantin asuessa toisessa kaupungissa kuin haastattelija. Haastattelun kesto 48 minuuttia.